

تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية
"دراسة تطبيقية على شركة فيرم للصناعة"

The impact of the role of administrative leadership on the risks of industrial
companies in the Kingdom of Saudi Arabia "An applied study on Ferm Industry
"Company

إعداد

Osama Mohammad Al-Ghamdi

إشراف

د. الفصيل عبدالحميد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

د. فايز جراد

Dr.Fayez Ali Jrad

العام الجامعي

2024-2023

الملخص

تساهم هذه الدراسة في استكشاف تأثير دور القيادة الإدارية في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية. حيث تعتبر القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في توجيه الشركات لمواجهة التحديات والمخاطر المتنوعة التي قد تتعرض لها، سواء كانت تشغيلية، أو مالية، أو تكنولوجية أو استراتيجية. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم شامل للآليات القيادية التي تسهم في تقليل المخاطر وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

وقد ارتكزت الدراسة على تم منهجية بحثية تتضمن مراجعة الأدبيات السابقة من خلال تحليل الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وإدارة المخاطر، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحديد العوامل القيادية التي تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركات الصناعية على التعامل مع المخاطر المتعددة.

وتشير النتائج إلى أن القيادة الإدارية التي تتمتع برؤية استراتيجية واضحة، ومهارات اتصال فعّالة، وقدرة على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، تلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة المخاطر. وقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن هناك عدة ممارسات قيادية فعّالة تؤثر إيجابياً على إدارة المخاطر. من خلال الممارسات التالية:

القدرة على التواصل الفعال بين جميع مستويات الشركة تساهم في نشر الوعي بالمخاطر وتعزيز التعاون في إيجاد الحلول.

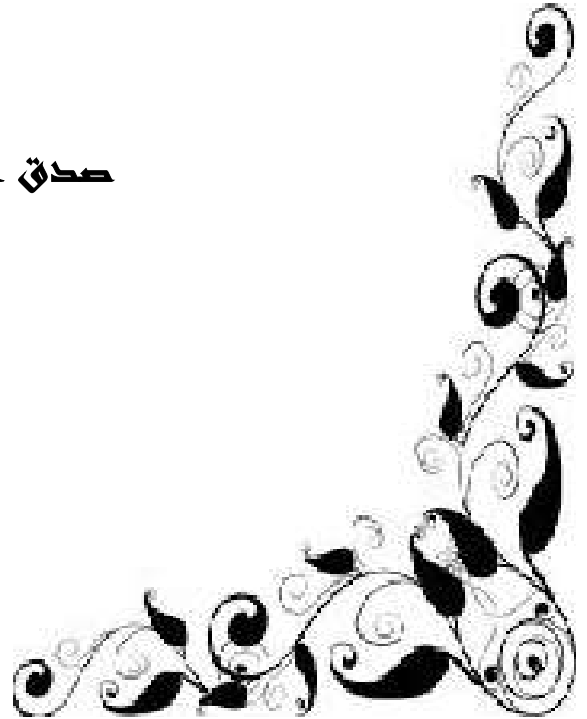
استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة في عملية اتخاذ القرار يعزز من القدرة على تقييم المخاطر بشكل دقيق واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير المهارات القيادية المذكورة، وزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر عبر جميع المستويات التنظيمية. كما تقترح الدراسة تبني نهج شامل لإدارة المخاطر يتضمن تكامل الجهود بين القيادة الإدارية وجميع الأقسام الوظيفية، لضمان تحقيق أهداف الشركة بفعالية وكفاءة.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴿١﴾



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إهداء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذه الرسالة راجياً من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرفين لتفضلهم بقبول الإشراف على رسالتي وما بذلوا من جهد وعلى ما قدموا لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة الدراسة.

الفهرس

2	الملخص
3	الايه
4	اهداء
5	شكر وتقدير
9	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
11	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
13	الدراسات السابقة
24	منهج البحث
24	فرضيات الدراسة
25	حدود الدراسة
25	منهجية الدراسة
26	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية
27	مفهوم القيادة
27	أهمية القيادة الإدارية
28	العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
30	سمات القيادة الادارية:
31	عناصر القيادة الإدارية
32	معوقات القيادة الإدارية:
34	أنماط القيادة الإدارية
37	نظريات القيادة الإدارية

42	الفصل الثاني: الاطار النظري للمخاطر وإدارة المخاطر بالشركات.....
43	تعريف المخاطر.....
43	المصطلحات ذات العلاقة.....
44	خصائص المخاطر.....
44	مسببات المخاطر.....
46	تصنيفات المخاطر.....
49	مفهوم إدارة المخاطر.....
49	نشأة إدارة المخاطر وتطورها :.....
51	المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة المخاطر.....
53	اسباب ظهور إدارة المخاطر.....
54	اهداف إدارة المخاطر.....
56	أهمية إدارة المخاطر.....
57	خطوات عمليات إدارة المخاطر.....
62	أساليب إدارة المخاطر.....
66	الفصل الثالث: اثر القيادة الإدارية على مخاطر الشركات.....
67	العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر.....
69	صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:.....
70	إطار القيادة الإدارية في إدارة المخاطر الأزمات :.....
71	سلوك القائد مع المخاطر والأزمات:.....
72	دور القيادة الإدارية في التعامل مع المخاطر والأزمات وفق أنواعها.....
74	دور القيادة الادارية في التعامل مع المخاطر والازمات في مختلف مراحلها.....
77	النتائج والتوصيات.....
79	المراجع.....

قائمة الاشكال

م	الشكل	الصفحة
1	عناصر القيادة الإدارية	32
2	أنماط القيادة الإدارية	36
3	مسببات المخاطر	46
4	تصنيفات المخاطر	47
5	تقدير احتمالية الأخطار	60
6	خطوات عمليات إدارة المخاطر	61
7	أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر	61
8	إطار القيادة لإدارة الأزمات	70

المقدمة

تشكل القيادة الإدارية عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح والاستدامة للشركات الصناعية في بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ويُعزى إلى القادة الإداريين دور كبير في توجيه الشركات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة المخاطر المتعددة التي قد تعترض طريقها. وتلعب القيادة الفعالة دورًا جوهريًا في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتقليل احتمالية تعرض الشركات لمخاطر مالية وتشغيلية وتنظيمية. حيث يتسم القطاع الصناعي بتعقيداته وتنوع أنشطته، مما يجعله عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر. تشمل هذه المخاطر التشغيلية، المالية، السوقية، والتكنولوجية، فضلاً عن المخاطر البيئية والتنظيمية. وفي هذا السياق، يتطلب إدارة هذه المخاطر قيادة إدارية تمتلك القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة ومستندة إلى رؤية مستقبلية واضحة.

ويعتمد نجاح القيادة الإدارية على مجموعة من المهارات والكفاءات الأساسية مثل التواصل الفعال، القدرة على التحفيز. إضافة إلى ذلك، تعتبر القدرة على استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات مرنة ومبتكرة لمواجهة التحديات من السمات الضرورية للقادة في الشركات الصناعية. وتساهم هذه المهارات في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وتُمكن الشركات من الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل تأثير التهديدات المحتملة.

وتعتبر القدرة على إدارة المخاطر بفعالية جزءًا لا يتجزأ من القيادة الإدارية الناجحة. ويتطلب ذلك نهجًا استباقيًا في تحديد وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات لتجنبها أو تخفيف تأثيرها، مما يعزز من قدرة الشركات على المحافظة على استقرارها وتحقيق نمو مستدام. ويمثل فهم الدور الحيوي للقيادة الإدارية في هذا السياق خطوة أساسية نحو تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من مرونة الشركات الصناعية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، يصبح من الضروري دراسة تأثير القيادة الإدارية على إدارة المخاطر في الشركات الصناعية بشكل متعمق، لفهم كيفية تحسين الكفاءات القيادية وتعزيز فعالية إدارة المخاطر. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية جديدة تساعد الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على التنافس في السوق العالمية المتغيرة باستمرار.

مشكلة الدراسة

تشكل المخاطر المتعددة التي تواجه الشركات الصناعية تحديًا جوهريًا يؤثر على استقرارها ونموها المستدام. في بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات السريعة والتغيرات التكنولوجية المستمرة، حيث تواجه الشركات الصناعية مخاطر متنوعة تشمل المخاطر التشغيلية، المالية، السوقية، والتنظيمية. ويتطلب التعامل الفعال مع هذه المخاطر قيادة إدارية تتمتع بمهارات استراتيجية وقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يبرز أهمية دراسة تأثير القيادة الإدارية على إدارة هذه المخاطر.

وتعد القيادة الفعالة عنصرًا حيويًا لتمكين الشركات الصناعية من التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية. تتطلب هذه البيئة المتغيرة قادة يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لمواجهة المخاطر المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز فرق العمل، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والدولية.

وتتسم القيادة الإدارية الفعالة بالقدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية تتماشى مع أهداف الشركة وتحدياتها. ومع ذلك، تظهر بعض الشركات الصناعية قصورًا في تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة تعرضها للمخاطر. هذا القصور قد ينبع من نقص في الكفاءة القيادية أو عدم القدرة على تحليل وتقييم المخاطر بفعالية، أو حتى من غياب رؤية استراتيجية واضحة. وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري فحص العلاقة بين الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر، لتحديد كيفية تأثير القيادة على تقليل المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي.

وانطلاقًا مما سبق، تبرز الحاجة الملحة لفهم أعمق لدور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بالشركات الصناعية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف يؤثر دور القيادة الإدارية على إدارة المخاطر في الشركات الصناعية؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية:

- ماهي اهم استراتيجيات القيادة الادارية لادارة المخاطر؟
- كيف تساهم استراتيجيات القيادة المختلفة في تقليل المخاطر للشركات الصناعية؟
- ما هي المهارات والسمات القيادية الرئيسية التي تسهم في تعزيز قدرة الشركات الصناعية على تحديد وتقييم المخاطر بشكل فعال؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الموضوع نفسه ، حيث موضوع البحث من الموضوعات الحديثة نسبيا ، كما ان هناك ندرة في مجال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وعلاوة على ذلك تعد الدراسة امتداد لأحدث الدراسات التي تناولت موضوع البحث وتضيف الدراسة معرفة جديدة إلى الأدبيات الأكاديمية حول تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وتفتح المجال لمزيد من البحوث المستقبلية.

2. الأهمية العملية :

تظهر الأهمية العملية من خلال :-

- تساهم الدراسة في تعزيز استدامة واستقرار الشركات الصناعية من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر.
- تساعد في وضع سياسات وإجراءات تضمن تقليل التهديدات المحتملة.
- تساعد في تطوير خطط استراتيجية طويلة الأمد لتحقيق أهداف الشركات.
- توفر نتائج الدراسة توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري في الشركات الصناعية.
- تساعد في تحديد المهارات والخصائص القيادية اللازمة لتحقيق النجاح وتقليل المخاطر.

أهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على كيف يؤثر دور القيادة الإدارية على إدارة المخاطر في الشركات الصناعية

ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف اهم استراتيجيات القيادة الادارية لإدارة المخاطر؟
- تحديد كيف تساهم استراتيجيات القيادة المختلفة في تقليل المخاطر للشركات الصناعية
- التعرف على اهم المهارات والسمات القيادية الرئيسية التي تسهم في تعزيز قدرة الشركات الصناعية على تحديد وتقييم المخاطر بشكل فعال

تساؤلات الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

"كيف يؤثر دور القيادة الإدارية على إدارة المخاطر في الشركات الصناعية؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية:

- ماهي اهم استراتيجيات القيادة الادارية لادارة المخاطر؟
- كيف تساهم استراتيجيات القيادة المختلفة في تقليل المخاطر للشركات الصناعية؟
- ما هي المهارات والسمات القيادية الرئيسية التي تسهم في تعزيز قدرة الشركات الصناعية على تحديد وتقييم المخاطر بشكل فعال؟

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة على عدد من المصطلحات والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

القيادة الادارية

هي العملية التي يتولاها شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة لإلهام وتحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. تشمل هذه العملية عدة جوانب منها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

مخاطر الشركات

مخاطر الشركات هي التهديدات أو الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء الشركة أو على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أن تكون هذه المخاطر داخلية أو خارجية وتأتي في أشكال متعددة، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، القانونية، البيئية، والتكنولوجية.

الدراسات السابقة

دراسة (أطحيشات، 2019)

بعنوان: القيادات الادارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر "دراسة تحليلية على الادارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبدة - الخمس - ليبيا

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة المخاطر من خلال التركيز على عينة من الإدارة الوسطى والدنيا بمصنع إسمنت لبدة وذلك من خلال خصائص القيادة الناجحة والمتمثلة في (المرونة والتكيف والثقة بالنفس والقدرة على التصرف والمبادرة والشجاعة وتشجيع الذات)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة يتكون من (65) مسؤولاً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (56) مفردة وتم الحصول على (49) استمارة صالحة للتحليل وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين خصائص القيادة الإدارية الناجحة في ادارة المخاطر بالمصنع قيد الدراسة.
- عدم تجاوز المواقف الصعبة التي يتعرض لها المصنع من خلال توافر المستلزمات البشرية والمادية وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنه.

دراسة (المشهداني، 2019)

بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية

هدفت الدراسة الحالية الى تشخيص العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية لعينة من القيادات الاستراتيجية في مركز وزارة التخطيط مجتمع الدراسة وعينة اختبار فرضيات الدراسة، تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اذ وزعت (١٢٠) استمارة كان منها (٨٧) استمارة صالحة وزعت على المديرين (وكلاء الوزارة، المدراء العاميين، رؤساء الاقسام، مديري الشعب) وبالاستعانة بالأساليب الاحصائية اللازمة لاختبار علاقة الارتباط والتأثير (معامل بيرسون) لإظهار مدى الارتباط بين متغيري البحث، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير عكسية بين ما تمتلكه القيادات الاستراتيجية من ممارسات في الوزارة المبحوثة والحد من المخاطر التنظيمية التي من الممكن ان تواجهها بسبب معطيات البيئة الخارجية وتقلباتها، وتوصلت الدراسة الى جملة من المقترحات التي اوصت بها. منها ضرورة الاهتمام الكافي بممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل قيادات المنظمة للوصول الى نتائج مرضية من حيث استيعاب ومواجهة المخاطر التنظيمية.

دراسة (الخال، 2023)

بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب (دراسة حالة من منظور أعضاء هيئة التدريس)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء والبالغ عددهم (1223) عضو هيئة تدريس، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة من أعضاء

هيئة التدريس، والبالغ عددهم (250) عضو هيئة تدريس، ممن يحملون فئة الدرجة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ونسبة بلغت (20 %)، وتم استرجاع (184) استبانة قابلة للتحليل الاحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة،

وقد تم التوصل إلى أبرز النتائج التالية:

وجود موافقة بدرجة متوسطة حول القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة بمتوسط حسابي (3.24)، وبلغ الانحراف المعياري (0.80)، كما جاءت إدارة الأزمات أثناء الحرب بدرجة متوسطة أيضاً، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.76)، وبينت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، من منظور أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.896) (مستوى دلالة (0.000)، وجاء ترتيب الأبعاد الفرعية للقيادة الإدارية على النحو التالي: حيث حصل بُعد المهارات الفنية للقيادة الإدارية على الترتيب الأول، وبالعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات التنظيمية للقيادة الإدارية على الترتيب الثاني، وبالعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات الانسانية للقيادة الإدارية على الترتيب الثالث، وبالعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات الفكرية للقيادة الإدارية على الترتيب الرابع، وبالعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمتغير الدرجة الأكاديمية في جميع المجالات والأبعاد والأداة الكلية ماعدا بُعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية الذي جاء لصالح والدرجة الأكاديمية أستاذ مساعد، وكذلك لمتغير مدة الخدمة بالسنوات في جميع المجالات

والأبعاد والأداة الكلية ماعدا البعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية الذي جاء لصالح مدة الخدمة بالسنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

دراسة (Kwan ISMAEL, 2017)

بعنوان: (Administrative Leadership and Its Role on Achieving Success

Strategies).

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإدارية في تحقيق استراتيجيات النجاح والتعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي المحقق ودراسة العلاقة بين القيادة الإدارية، واستراتيجيات النجاح بالإضافة إلى اكتشاف أثر القيادة الإدارية على استراتيجيات النجاح. استخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (106) قيادي أكاديمي في ثلاث جامعات خاصة في مدينة أربيل وهي: جامعة المعرفة، وجامعة بيان، والجامعة اللبنانية الفرنسية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنها وجدت أن هناك علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بالإضافة إلى تأثير ضعيف للقيادة الإدارية على نجاح الاستراتيجيات.

وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات توجيه النقد الهيكلي حول الأفكار الجديدة وتقييم تحليل الأفكار الجديدة التي يطرحها الأفراد وأنه يجب على القائد الإداري للمنظمات اتخاذ قرارات حاسمة للمهام في الوقت المناسب ولا يمكن تأجيلها مما يمكن القادة من أن يكونوا في قلب الحدث في عملية صنع القرار وأنه يجب على المنظمات العمل على تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة إلى جانب توفير حالة من الحب للعمل والولاء للمنظمة بين العمال.

بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية - بحرك استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن

هدفت الدراسة الى تشخيص واقع متغيرات البحث القيادية وتأثيرها على ادارة الازمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية لما لها من دور مهم في درء الازمات والتقليل من حدوثها للشركة المبحوثة بصورة خاصة والشركات الاخرى بصورة عامة التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، فضلا عن توضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث اذ تضمن الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث ومنها (هل هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجازه وقام باختيار عينة قصدية من الادارة الوسطى المتمثلة بـ(مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة الى المدير العام للشركة ومعاون المدير العام)، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على (125) موظفاً لتكون عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل (112) مستجيباً. وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) وبرنامج (Amos v.23)، بالإضافة لأدوات التحليل الاحصائي من، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد . وقد افرز البحث عددا من الاستنتاجات لعل من ابرزها ، وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات.

كما اشتملت الدراسة ايضاً على عدد من التوصيات اهمها ضرورة قيام الادارة العليا في الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها لما لها من دور مهم في القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير الاستراتيجي عند الضرورة والذي يؤدي الى جعل الشركة في مقدمة الشركات المنافسة من حيث زيادة ارباحها.

دراسة (المحاسنة ، 2024)

بعنوان: أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات والموظفين الذين هم على تماس مباشر بإدارة الأزمات وتم توزيع (147) استبانة على مجتمع الدراسة والبالغ (167) عنصرا استرجع ما نسبته (91.83%) من الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي. وأظهرت الدراسة ان تصورات المبحوثين لمستوى الابعاد التي تقيس القيادة التحويلية قد جاء بدرجة مرتفعة وان تصورات المبحوثين لمستوى الابعاد التي تقيس متغير استراتيجيات إدارة الأزمات قد جاء بدرجة مرتفعة ووجود اثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بالمحافظة على ممارسة نمط القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات ادارة الأزمات، والتركيز على ضرورة اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الية توليد الافكار لديهم، بهدف تطويرهم وتحويلهم إلى قادة في مواقعهم.

دراسة (الزهراني، 2021)

بعنوان: واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة تقييمية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير

العربية. (دراسة تقييمية) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. الذي سيساهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسات الطوافة وتحقيق التنافسية. استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية لتحقيق الهدف والغرض من الدراسة، وللحصول على نتائج الدراسة قامت الباحث بتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة. وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (42) موظفاً من العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية. وتكمن المشكلة الأساسية والمعضلة الخاصة بالدراسة هي الوقوف على المستوى الإداري على كافة الأصعدة من جميع النواحي الفنية منها والبشرية وفقاً لمعايير القيادة الإدارية ومدى ارتباطها بالقيم الإنسانية والسلوكيات وذلك من خلال الجهود المضنية في تنفيذ وتطبيق كل ما هو ممكن تطبيقه وما يتوافق مع إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتهدف تلك الدراسة لتكوين الصورة الواضحة لتمحيص وتدقيق المستويات الإدارية في المؤسسة تحقيق الهدف المرجو من تلك الدراسة والذي يشتمل على تعزيز العلاقات مع مجموعات الأطراف المعنية بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي وتأسيس نظم لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع بالإضافة إلى السعي نحو تطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية تحقيقاً للتنمية المستدامة، حيث أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعتبر أمراً هاماً وضرورياً لنجاحها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتوفير بيئة عمل جاذبة لهم ولصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم. ترجع أهمية تلك الدراسة نظرياً إلى محاولة إثراء الدراسة المفاهيم والأدبيات حول تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. كذلك تهتم

الدراسة بإمكانية مرجعاً يعد به لكافة الباحثين والمهتمين في مجال استراتيجيات التحول المؤسسي ومقاومة التغيير وتحسين أداء العاملين، في مؤسسات الطوافة. ومن الناحية التطبيقية تكمن أهمية الدراسة في امكانية تطبيق النتائج والتوصيات في مؤسسة موظفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية في المملكة العربية السعودية، ومعالجة أوجه الضعف والقصور. م قد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة بالإضافة الى الوثائق والمصادر الأخرى كالكتب والمجلات وغيرها، واشتملت الدراسة على نتائج عدة توافقا مع المحاور الرئيسية التي اعتمدت عليها الاستبيانات حيث ثبت تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بدرجة كبيرة جداً التوجه الاستراتيجي وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي، وكذلك في مراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي. ولعل من أهم النتائج للدراسة إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي بدوجة عالية داخل المؤسسة. بينما شملت نتائج المحاور الثاني والثالث نتائج بدرجات متوسطة من حيث تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي وحصلت المؤسسة درجات عالية من حيث تقييمات الأداء الإداري وإارة الموارد البشرية وإدارة التقنيات والمعرفة وكذلك الإدارة المالية.

درسة (ابو اليزيد، 2020)

بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة
تعد القيادة نشاطا غريزيا منذ بدء الخليقة، وظهرت مع الحضارات القديمة في صورة أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات، ومنها نري أثاره الباقية حتى الآن مثل

الأهرامات في مصر، التي تدل على وجود أنظمة إدارية ونشاط إداري كان يعمل على تنظيم الجماعات البشرية في الحضارات القديمة، حيث تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة ويبرز دور النمط القيادي في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها، وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة، ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجحة، ويتضح مما سبق أهميه دور الانماط القيادية في معالجة الازمات الادارية في المؤسسات الادارية بشكل عام وايضاً اهمية مديريةية الشباب والرياضة ودورها في تطوير المجال الرياضي وتلبية حاجه المستفيدين، ومن خلال عمل الباحث في المجال الاداري لاحظ ان مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج احدي المؤسسات التي لها دور في المجالات الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات التي تلبي حاجة المجتمع من خلال العديد من الانشطة التي تشرف عليها وقد تتعرض للكثير من الازمات التي تؤثر علي تحقيق الاهداف المرجوه منها مثل الازمات البيئية، أو الأزمات السياسية، أو الاجتماعية، أو الاعلامية، أو الاقتصادية ومنها الازمة المالية، ومن خلال المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع المسؤولين تبين له انه لا توجد ادارة خاصة بالازمات حيث تتعامل الادارة مع الازمات معتمده في ذلك علي خبرات الافراد ممن لديهم انماط قيادية مختلفة مما يؤثر على قراراتهم في الكشف المبكر عن الازمه او الاستعداد لها او مواجهتها

بالشكل الامثل وايضا القدرة علي اتخاذ القرار باستعادة النشاط والتعلم من الخبرات السابقة لذلك فإن اختلاف النمط القيادي للمسؤولين عن ادارة هذه الازمات قد يؤثر سلباً أو ايجاباً في علاج الازمة مما دفع الباحث الي التعرف علي العلاقة بين الانماط القيادية وادارة الازمات لدي بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. ويهدف البحث إلى التعرف علي الأنماط القيادية وعلاقتها بادارة الازمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما واقع الانماط القيادية السائدة لدي بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة؟ ما أساليب إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟ ما العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟ و

في ضوء النتائج التي تم الحصول إليها ومعالجتها وعرضها وتفسيرها، وفي حدود المنهج المستخدم تمكن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات التالية: ما أنماط القيادة السائدة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ما أساليب إدارة الازمات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ما العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد ادارة الازمات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وفي ضوء أهداف البحث وما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات، يوصى الباحث بما يلي: تطبيق الخطة المقترحة بإنشاء إدارة للازمات بالأندية الرياضية.

دراسة (رانية تناح، 2023)

بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل التعرف على سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية ومدى مساعدتها في احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر في الوكالات محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أن قادة هذا البنك يعملون على الاستفادة من التجارب الخاصة وكذا تجارب الآخرين من خلال الاطلاع عليها واستخلاص العبر منها، وهذا يساهم في تقليص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

- استثمار القدرات الاستراتيجية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، تنمية وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية يؤثرون تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أهمية هذه الممارسات ودورها في دعم عملية إدارة المخاطر.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القادة في البنوك التجارية الجزائرية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية؛
- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر، والمتمثلة في استثمار القدرات الاستراتيجية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، تنمية وتطوير رأس المال البشري، والتعلم المستمر
- إتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية ، إلا أنها لم تنطرق الى تسليط الضوء على تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وهوما يمثل فجوة بين ، مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها ، وهو ما سنتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة .

منهج البحث

يرتكز منهج البحث على ما يلي :-

◀ المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة وإستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

◀ المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ووصف وتحليل موضوع الدراسة

فرضيات الدراسة

ترتكز الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي: تؤثر القيادة الإدارية على تقليل مخاطر الشركات الصناعية

وينتفرع من الفرض الرئيسي الفرضين الفرعيين التاليين:

الفرض الفرعي الاول: تؤدي القيادة الإدارية الفعالة إلى تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر

الفرض الفرعي الثاني: يساهم تطوير مهارات القيادة الإدارية في تقليل المخاطر

حدود الدراسة

◀ الحدود المكانية: تتمحور الدراسة الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

◀ الحدود الزمنية: تقتصر الحدود الزمنية لهذه الدراسة على الفترة الحالية خلال عام 2024. وسيتم

التركيز جمع البيانات وتحليلها خلال هذا الإطار الزمني ولن يتم التطرق خارج هذا النطاق

◀ الحدود الموضوعية: تتمحور الدراسة حول تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات

الصناعية. وتشمل التعرف على اهم الاستراتيجيات والسمات والمهارات التي تساهم في ادارة المخاطر في الشركات الصناعية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

ترتكز الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات الصناعية

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

- العينة: تتمثل عينة الدراسة في شركة فيرم للصناعة بالمملكة العربية السعودية للتعرف على تأثير دور القيادة الإدارية على مخاطر الشركات الصناعية

اداة الدراسة

ترتكز الدراسة على استقراء الدراسات السابقة وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساهم في تحليل تأثير دور القيادة الإدارية على المخاطر بالشركات الصناعية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية

مفهوم القيادة

لقد تعددت مفاهيم القيادة باختلاف الأسس النظرية وذلك ما رسم أوجه مختلفة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك صدفة وإنما لما تشغله القيادة من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة والخدمات، وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية يجب معرفة مفهوم القيادة حيث قدمت تعاريف كثيرا ومختلفة من قبل الباحثين والمؤلفين لأنهم اختلفوا في وضع تعريف متفق عليه ويمكن إجمالها فيما يلي: (صادق، عبدالله محمد، 209)

أولاً: القيادة لغة: من فعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة، الانقياد هو الخضوع

أما تعريفها اصطلاحاً فهي: القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف مشتركة، وهي تعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، وعملية القيادة تشمل تحليل السلوك والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية لتحقيق الأهداف.

كما عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية القيادة: هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في سلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

كما تعرف القيادة على أنها: عملية يمكن من خلالها أن يؤثر الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً.

أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي: (Anwar, K. 2017)

- 1_ أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2_ هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4_ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5_ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ويتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم.

6- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج.

7_ القيادة ليست علاقة بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة.2

8- تركيز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب والاهتمام بالأفراد اجتماعيا.

9_ تؤثر القيادة الإدارية تأثيرا فعالا في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، ولكل مجتمع نوع من القيادة التي تلائم ولا تلائم غيره.

10_ الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.

11_ تدعيم السلوك الإيجابي.

12_ تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.

العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابيا أو سلبيا. وأهم هذه العوامل ما يلي: (عايب، مروة، 2020)

1_ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه: ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية والنفسية والسلوكية.

2_ صفات وشخصيات المرؤوسين: وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

3_ أهداف المنظمة: سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

4_ نوع المنظمة: سواء من حيث حجمها أو هيكلها التنظيمي أو إنتاجها أو الأساليب التنظيمية أو نوع القرار فيها ونوع المهام والحوار وجماعة العمل.

5_ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل: أي ما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

6- التعليم: حيث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج. أما ذوي التعليم المنخفض قد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

7_ السن: فإن أجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوبون مع النمط المشارك للقيادة وإن كبار السن ذوي القيم التقليدية يتجاوبون أكثر مع النمط الموجه.

8- حجم الجماعة: كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم أمكن القائد أن يعطي إهتماماً للعلاقات الإنسانية أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدي هذا النمط. ويكون نمط القيادة الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.

9_ خصائص الجماعة: كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة.

10_ وضوح المهام: كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة وغامضة، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط يساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه وبالإضافة إلى هذا لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج، لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

11_ طبيعة هدف التنظيم: فكلما كان هدف التنظيم محدداً وواضحاً وكمياً مثل حجم الأرباح وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل، أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً نوعياً ويهتم بالجودة كان من الأفضل اتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

12_ الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العلمية والعملية، وقدرته على الإتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين. هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قدرة القائد على التأثير. (Emad Ali kasasbeh,2014)

سمات القيادة الادارية:

توجد الكثير من السمات التي تتحلى بها القيادة الإدارية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعال القادة ومنها (الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة، والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، والشجاعة في اتخاذ القرارات، والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والاستقرار العاطفي، الحماس وسوف نتبنى في هذا البحث من هذه السمات التي قد يتفق الكثير ما هو قيد الدراسة بضرورة توافرها في القيادات الإدارية الناجحة وهي: (أطحيشات ، فتحية خليل،2019)

أ-المرونة والتكيف: القائد هو الشخص الذي سهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرنا وأحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثين منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع مختلف المواقف خاصية هامة جدا من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

ب -الثقة بالنفس والقدرة على التصرف: يتحلى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور، أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح، وهذه السمة هي من أولى السمات القيادية التي أكد عليها، الباحثون في أبحاثهم الحديثة التي أجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي أن يتمتع القائد بميزة الثقة. بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه، أن يبرز هذه السمات أمام الجماعة، وهو يستطيع ان يفعل ذلك في أغلب الاحيان باستخدامه ،عبارات واضحة لا لبس فيها، واتخاذ الوضع الجيد الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

ج-المبادرة: يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فأنهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل، أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم أو تحفيز من الآخرين فالمبادرة تعد الجانب الحيوي، والنشط في القيادة، والشخص الذي يضع نصب عينيه

منصبا قياديا يجب أن يدرك، أن من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ، زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.

د- الشجاعة: يحتاج القادة الى الشجاعة لمواجهة تحديات المجازفات الاحترازية، واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم أيضا أن يكونوا على قدر المسؤولية، الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة الى الشجاعة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والسرعة المناسبة لمواصلة أي من المواقف الطارئة.

هـ -تشجيع الذات: يجب أن تتوافر في القائد الاداري الناجح صفة الاتزان، اذ أن العاملين غالبا ما يسلطون الضوء على سلوكه، ويقع دائما تحت وطأة الانتقاد، وقد يقاس اتزانه ونزاهته كذلك بقدر رغبته للحصول على المنافع الشخصية بشكل سريع، من دون الاكتراث بالدور القيادي الذي يمارسه والذي ينبغي أن يتضمن تشجيع الذات ،والتحكم بالانفعالات وهذه القدرة تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الأداء المتميز في أي مجال، وما يميز هؤلاء القادة الانتاجية ،العالية والكفاءة في أي عمل يقومون به، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية أكبر وقدرة أكبر على التركيز والانتباه للمهمة، المطروحة وإندفاع اقل وتحكم اكبر بالذات . (أطحيشات ، فتحية خليل، 2019)

عناصر القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عناصر أساسية والتي تجعلها فعالة وذلك لأنها عملية تكاملية حيث أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها حيث يؤثر كل منها على الآخر وتنقسم هذه العناصر إلى ما يلي:

◀ وجود جماعة من الناس: وهي مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم وذلك من خلال عاملين هما:

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة

- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشطاً

◀ القائد: ويتميز بقدرته على توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين ويحقق الأمن والطمأنينة في العمل ويعتمد في ذلك على مجموعة من العوامل الأساسية وهي :

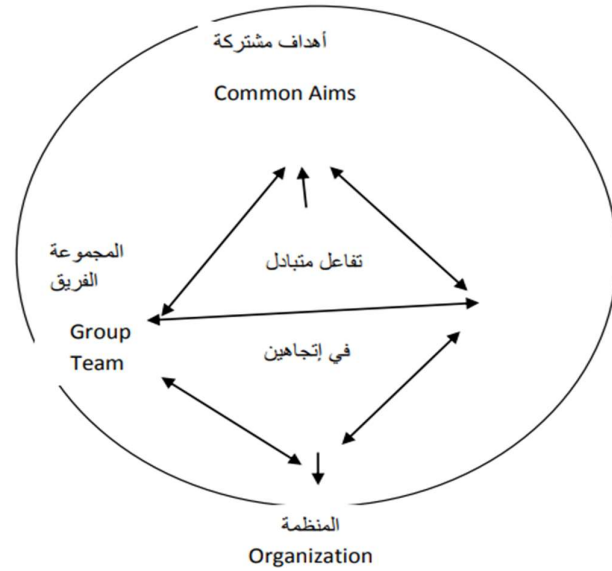
- خلق جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله، وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء

- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويوفر جو من الاستقرار

- توفر المعرفة للفرد بما يتوجب عليه من عمل حتى لا يقع في الخطأ .

- ◀ الهدف: تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها
- ◀ الموقف: وهو البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لابد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير
- ◀ التأثير: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو الأفراد الجماعة بهدف ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه والتأثير عنصر أساسي في القيادة .

وهناك من يرى أن عناصر القيادة الإدارية على النحو التالي :



المصدر: (أبو النصر، مدحت محمد، 2012)

معوقات القيادة الإدارية:

رغم الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدماً في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي

إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

- الصعوبة النابعة بين الخلط بين معنى القيادة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة. كما أن معنى الجماعة يقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة الذي يعتبر التنظيم شكلا من أشكالها.

- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاحي "القائد" و"القيادة" فالبعض يرى ان القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة والوظيفة او القيام بنوع من النشاط للجماعة، لكن بعض الآخر يرى ان القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية، وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها مما افتقد هذه التعريفات الشمول وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف شامل للقيادة.

- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري، احدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة، ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى اختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة.

- رد فعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها. وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

- التشابك القائم بين القيادة الإدارية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، وتخطيطا وتنفيذا، وتوجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية، أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العلمية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها. (بلخامسة رانية، بوربونة مريم، 2023)

أنماط القيادة الإدارية

إن أنماط القيادة هي التي تحدد فعالية القائد ومدى تسيره للمؤسسة فالقائد الناجح هو من يمتاز بالإتزان في إتخاذ القرارات الصائبة فهو يركز على تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى التركيز على حاجات الأفراد ورغباتهم ومن هذه الأنماط القيادية نذكر كل على حسب مصدرها : (بوعامر، بوحفص، 2019)

نمط القيادة بناءً على مصدر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس فيبر Max Weber وتبعاً لذلك قسمت إلى:

(أ)- النمط التقليدي : هذا النوع من القيادة يركز على نوع من الوقار والاحترام حيث يولي جماعة من الناس هذه الصفة لشخص معين يتصف بالفتنة والحكمة وكبر السن بحيث يفصل في أمور معيشتهم وقراراتهم وينتشر هذا النمط أكثر في القبيلة والحي.

(ب)- النمط الجذاب (الملمه) : ينطبق هذا النوع من القيادة على الشخص الذي يتميز بشخصية محبوبة وحذابة حيث يراه التابعين له أنه شخص مثالي ملهم، كما يمكنه القيام بما لا يستطيعون عمله إلا أن هذا النوع من القيادة لا يصلح في المنظمات الرسمية

(ج)- النمط العقلاني: يستمد فيه القائد سلطته بناءً على مركزه الوظيفي حيث يكون الارتكاز هنا على تطبيق القوانين والأنظمة بالمقابل يكون نفس رد الفعل من المرؤوسين "إن مثل هذا النمط يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة

أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع :

(أ)- القيادة الديمقراطية: يلجأ القائد الديمقراطي إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج و يعتمد كذلك إلى تدريبهم على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري .

وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط من القيادة هو أحسن الأنماط كونه يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والإهتمام بالجانب الإنساني للمنظمة .

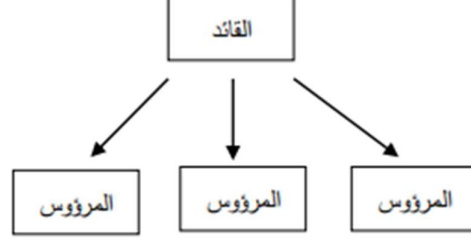
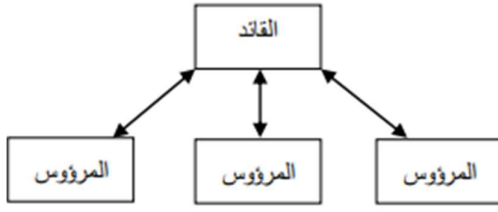
ب)- القيادة الدكتاتورية (الإستبدادية): يهتم فيه القائد بإصدار الأوامر وتنفيذها دون نقاش بكل إستبداد مستعملا الإرغام وأسلوب التخويف صحيح أن هذا النمط مفيد لإنجاز الأعمال في فترة وجيزة لكن يعود هذا بالسلب على جماعة العمل من ما يزيد من الصراع وتدني الروح المعنوية والحماس وفي حالة غياب هذا القائد فإن العمل يتوقف لأنه لا يتم برغبة منهم بل يتم تحت الضغط.

ج)- القيادة الأوتوقراطية: تعرف بالقيادة السلبية لأنها تقوم على أساليب التخويف والتهديد، فالقائد فيها يتخذ القرار بنفسه مستخدما أسلوب التواب والعقاب مهمل الجوانب الإنسانية إلا أنها أقل تسلطا من القيادة الديكتاتورية، ومنها ثلاثة أنواع هي : (بوعامر، بوحفص، 2019)

- الأوتوقراطي المتشدد : يعطي الأوامر الصارمة مستخدما أسلوب التواب والتخويف همه هو الإنتاج مقنعا مرؤوسيه بالقرارات
- الأوتوقراطي الخير : لضمان التابعين له يستخدم الثناء وجانبا من العقاب .
- الأوتوقراطي المناور : يوهم الأفراد بإشراكهم في اتخاذ القرار وهو أقل تشدداً.

د)- القيادة الترسلية: هي القيادة التي يمتاز فيها القائد بالامبالاة في تسيير شؤون العمل فيترك المرؤوسين يتصرفون كل حسب معرفته وذلك نظرا لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته لأساليب التسيير والتوجيه . . (بوعامر، بوحفص، 2019)

هـ : القيادة الحرة أو الفوضوية : ويطلق على هذا النوع أيضا بالقيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية، حيث يترك القائد حرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل الرئيس القسم مع نشاطات الأكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة . (مولودي امينة، 2020) والمخطط التالي يوضح أنماط القيادة الإدارية :

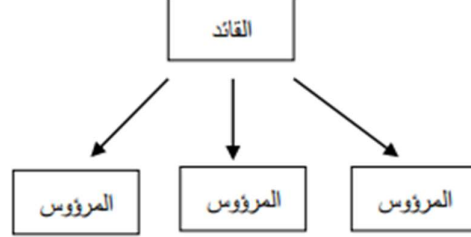
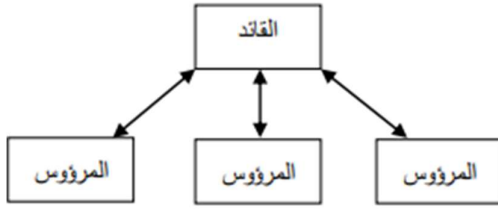


-النمط الأبوي: القائد يستمع لمروؤوسيه

-النمط الأوتوقراطي: القائد يصدر الأوامر

يسمح لهم بالتحاور

لا يستمع لمروؤوسيه ولا يتحاور



-النمط الأبوي: القائد يستمع لمروؤوسيه

-النمط الأوتوقراطي: القائد يصدر الأوامر

يسمح لهم بالتحاور

لا يستمع لمروؤوسيه ولا يتحاور

← تدفق مستمر للمعلومات، لكن من جهة واحدة (علاقة أحادية الطرف)

↔ علاقة ثنائية ومعلومات متبادلة

←----> علاقات ضعيفة ومعلومات متقطعة

وهناك ثلاثة أساليب قيادية يتبعها القائد الإداري عند تعامله مرؤوسيه ويمكن توضيحها كما يلي :

(مولودي امينة، 2020)

- الأسلوب الديكتاتوري: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد، والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام بالعمل ولامتناعهم عن معارضة القرارات التي يتخذها القائد وهذا الأسلوب محفز للقائد ومحبط للمروؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها.
- الأسلوب الديمقراطي: يعتمد هذا الأسلوب على مناقشة الأمور من خلال الترغيب وليس التخويف واعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار فالقائد يستشير المروؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات إلا أن توجيهه ورقابته لازمتين في توجيهه وترشيد المناقشات ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد حيث تنعدم روح العدا بين العاملين.

- الأسلوب المتساهل: يتميز هذا الأسلوب بتذبذبه ويظهر فيه الهزل والتسيب رغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين على أعمالهم يكون منخفضاً لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم والتساهل الكبير يجعل القائد يترك سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

نظريات القيادة الإدارية

نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي، افتراضاتها:

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- ✓ تفترض أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.
- ✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.
- ✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

* هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصف القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

نظرية السمات (القيادة الموروثة) (Traits Theory):

تفترض :

- ✓ وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية
- ✓ السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.
- ✓ العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً).

النظرية السلوكية (Behavioral Theory):

افتراضاتها :

- ✓ انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.
- ✓ الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية .

النظرية الوظيفية (Functional Theory):

- ✓ تعتمد على: معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها.
- ✓ القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب.
- ✓ ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:
- أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .
- وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم.
- ✓ تشير إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده :
- أ -أهداف التنظيم: وضع السياسات العامة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاتصالات، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.
- ب -أهداف العاملين: قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الأفراد وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثماره في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج -أهداف القائد الشخصية: إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية .

نظرية الموقف (Situational Theory):

الافتراضات :

✓ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين .

✓ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات .

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتوقيده تتطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.

✓ عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد) .

النظريات المصاحبة لنظرية الموقف منها:

1- نموذج فلدر :

كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي :العلاقة بين القائد والمرؤوس ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة ، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.

صنف فلدر أنماط القيادة إلى :

أولاً : نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل

ثانياً : نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل (المروّسين).

2- نظرية المسار والهدف ل روبيرت هاوس (Robert House):

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى "

النظرية التفاعلية : (Interactional Theory)

✓ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف

✓ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

✓ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي

✓ ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية .
✓ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم

✓ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة:

أ -المجموعة العاملة من حيث (عددها، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

ب -المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق وتشجيعه العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

ج -درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

د -مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم

النظرية التبادلية (Exchange Theory):

- ✓ العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمؤوسيتهم في مقابل احترام وتقدير المؤوسين لهم .
- ✓ التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء
- ✓ التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء ، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معانة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء
- وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة.

الفصل الثاني: الاطار النظري للمخاطر وإدارة
المخاطر بالشركات

تعريف المخاطر

◀ المخاطر لغة: المخاطر لفظة مشتقة من الخطر ومعناه: "الإشراف على التهلكة"
◀ وفي الفقه: وردت كلمة الخطر بمعانٍ عدة، منها: المقامرة، والغرر، والضمان، أما كونها مقامرة فلأنها تقع على أمر قد يحدث أولاً يحدث، وغرر لأنها ترتبط بعوامل تدفع إلى عدم اليقين والتي ممكن أن تتولد عن العلاقة التعاقدية، والضمان على اعتبار أن الفقهاء يستخدمون الضمان بمعنى تحمل تبعه الهلاك.

◀ يعد مصطلح المخاطر وهو جمع خطر من المصطلحات التي تتكرر بشكل كبير والذي يستخدم في جميع الحالات، وكلمة Risk مشتقة من كلمة اللاتينية (Riscas) والتي تدل على احتمال الخسارة أو الربح.

◀ الخطر حسب قاموس Larousse هو التعرض للضرر المحتمل بدرجة أو بأخرى.
◀ الخطر: حالة في الحياة الواقية وهو مركب من عوامل ويقاس بالاحتمال بحيث يترتب عنه حالة معنوية من الشك والقلق والتوتر تصيب الإنسان عند اتخاذ القرارات المختلفة أو عند تعرضه لتأثير الظواهر الطبيعية والعامة في حياته وممتلكاته وماله.

◀ ويعرف الخطر على انه احتمال وقوع حدث أو حادث سلبي قد يتسبب في تأثير سلبي على المنطقة.

المصطلحات ذات العلاقة

❖ المخاطرة: هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها وفي ثانيا أي فعل نقوم به وبصورة أخرى هي حالة عدم التأكد أو الاختلاف المحتمل وقوعه في النتائج (ربح، خسارة)

❖ الأزمة: هي موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج أو تراكم أو تزايد لمجموعة من الأحداث غير متوقع حدوثها وتؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منها، وتؤدي من الناحية العملية إلى انقطاع العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر يتبعها تأثير واضح على كيان المنظمة

❖ الكارثة: حسب قاموس أكسفورد هي حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة وسوء حظ عظيم، وأما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية وفي سرعة الإعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات

- ❖ الحادث: وهو يعبر عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته.
- ❖ المشكلة: هي حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها فهي بداية لحدوث أزمة حقيقية في حالة عدم الاهتمام بإيجاد حل سريع لها

خصائص المخاطر

تتميز المخاطر والكوارث التي تتعرض لها المكتبات بمختلف أنواعها بصفة عامة على جملة من الخصائص والمميزات نستعرض منها ما يلي:

الاحتمالية: حتى يكون هناك خطر فلا بد أن يكون الحادث احتماليا أي غير مؤكد الحدوث وغير مستحيل الحدوث تجعل الإنسان يعيش في حالة قلق دائم نظرا لعدم التأكد من وقوع الحادث وما هي نسبة الخطر إذا وقع، إن قيمة المخاطر في المستقبل غير معلومة على وجه اليقين وتتطوي على إحدى النتائج المحتملة التالية:

- نتيجة موجبة حينما تكون القيمة التي تحققت فعلا أفضل من القيمة المتوقعة
- نتيجة محايدة حينما تكون القيمة التي تحققت فعلا تطابق القيمة المتوقعة
- نتيجة سلبية حينما تكون القيمة التي تحققت فعلا اقل من القيمة المتوقعة3
- ✓ السرعة: تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية وهذا ما يؤدي بالإدارة (القيادة) إلى عدم السيطرة على الوضع.
- ✓ المفاجأة: تتطوي على عنصر المفاجأة مما يسبب بحالة من التوتر لدي القيادة في احتواء الوضع.
- ✓ مواجهة المخاطر يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها
- ✓ في مناخ تنظيمي، كما يجب أن تكون هناك اتصالات فعالة تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المعنيين
- ✓ يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ يكون في المستقبل ويترتب عليه خسارة ما إما مادية أو معنوية.

مسببات المخاطر

نعني بمسببات الخطر تلك العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا فمثلا ظاهرة

الإهمال لدى بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في أي مكان يعتبر عاملا مساعدا يزيد من احتمال وقوع الخطر والمتمثل في الحريق وهي نوعان:

أ. مسببات المخاطر الداخلية:

وتتمثل في المخاطر التي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة مثل المشاكل المتعلقة بالإدارة ، والمرتبطة أساسا بموثوقية الأفراد وموثوقية النظم، هذه المخاطر الداخلية لديها القدرة على عرقلة العمليات وتقليل من فعاليتها وتؤثر سلبا على إنجاز المهمة، ويمكن الاعتماد على نهج شامل لإدارة المخاطر لتحديد نقاط الضعف والمساعدة على خلق النظم والعمليات الداخلية التي تقلل من احتمال فشل المهام.

ب. مسببات المخاطر الخارجية:

العديد من المنظمات لديها مخاطر إضافية غير الداخلية الناتجة عن ممارسات الإدارة والتي تنتج عن عوامل خارجية، ومن الأمثلة على ذلك الاتجاهات الدولية والسياسيات الاجتماعية فضلا عن المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية والإرهاب والجرائم الالكترونية

كما يمكن ومن خلال الدراسة الفاحصة لمسببات الخطر أن تؤدي بنا إلى التقسيم التالي:

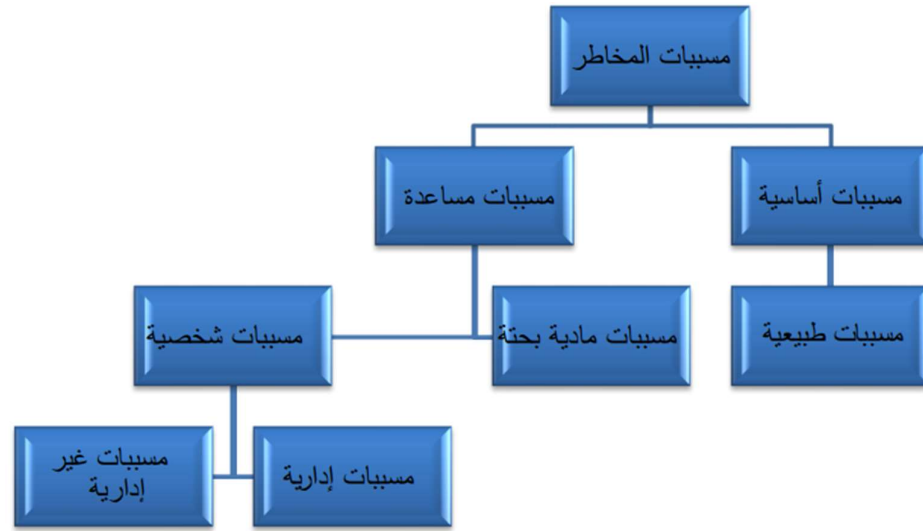
أ. مسببات الخطر الأساسية: هي مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في حياة الأشخاص وممتلكاتهم وفي نتيجة القرارات المتخذة.

ب. مسببات الخطر المساعدة: وتظهر عادة لوجود السلوك البشري مخاطا للظواهر الطبيعية بحيث تزيد من فرصة وقوع الظواهر الطبيعية والعامة أو وقوع الأضرار الناتجة عن هذه الظواهر أو كليهما معا وهي نوعان.

- مسببات مادية: وهي تلك المسببات التي ينتج عن وجودها ارتفاع درجة الخطر كظواهر: الأوبئة
الثورات الحروب ... تعتبر مسببات مساعدة لخطر رئيسي وهو الوفاة، كما تعد البراكين، الزلازل،
الصواعق ... سبب مساعد لخطر الحريق.

- مسببات شخصية: وتشير إلى تدخل العنصر البشري بشكل مباشر في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها سواء عن قصد أو غير قصد وتنقسم هي بدورها إلى نوعين:

- إدارية: وتشمل العوامل المساعدة التي تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها مثل قيام حارس المخزن بإشعال النيران في محتويات المخزن متعمداً لتغطية جريمة سرقة بعض المحتويات أو من أجل التأمين.
- غير إدارية: وتشير إلى تدخل العنصر البشري بشكل غير مباشر في مجريات الأمور والتأثير فيها ومثال ذلك ضعف النظر لدى بعض سائقي السيارات تعتبر عامل مساعد لوقوع حوادث المرور ومنه للوفاة وتتنوع مسببات المخاطر كما يلي:



المصدر: محمد، احمد عبد الرؤوف علي. إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016. ص24.

تصنيفات المخاطر

يمكن ملاحظة العديد من تصنيفات المخاطر نذكر منها:

المخاطر المالية: تكون مصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية بحيث تكون المؤسسات في الغالب في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية ومن هذه المخاطر ما يتعلق بالسيولة وهناك ما يتعلق بالرصيد وهناك ما يتعلق بمخاطر السوق وتكون نتيجة التغير العام في الأسعار أو في تغير السياسات على مستوى الاقتصاد ككل.

المخاطر الاستراتيجية: إن المخاطر الاستراتيجية هي أحد أهم مكونات استراتيجية المخاطر للمؤسسة، ففي حين أن وجود استراتيجية من أطر واضحة ومحددة تجعل كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة

التنفيذية على معرفة تامة بحدود المخاطر المقبولة وبعواقب تجاوز هذه الحدود، يسهل على المؤسسة فهم ومراقبة وتتبع المخاطر ومحاولة تجنبها، أو الرغبة في تحملها سعياً وراء فرص جديدة ذات قيمة. وهنا تأتي القرارات المبنية على اختيارات بتحمل مخاطر إضافية، ولكن لا بد لهذه الاختيارات أن تأتي ضمن أطر استراتيجية المخاطر المحددة والمتفق عليها مسبقاً.

المخاطر التشغيلية: هي عدم التأكد المتعلق بالأحداث غير مالية والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة تأثيراً سالباً مثل عدم كفاءة وفاعلية إدارة المنشأة وترتبط هذه المخاطر بالإدارة والمورد البشري.

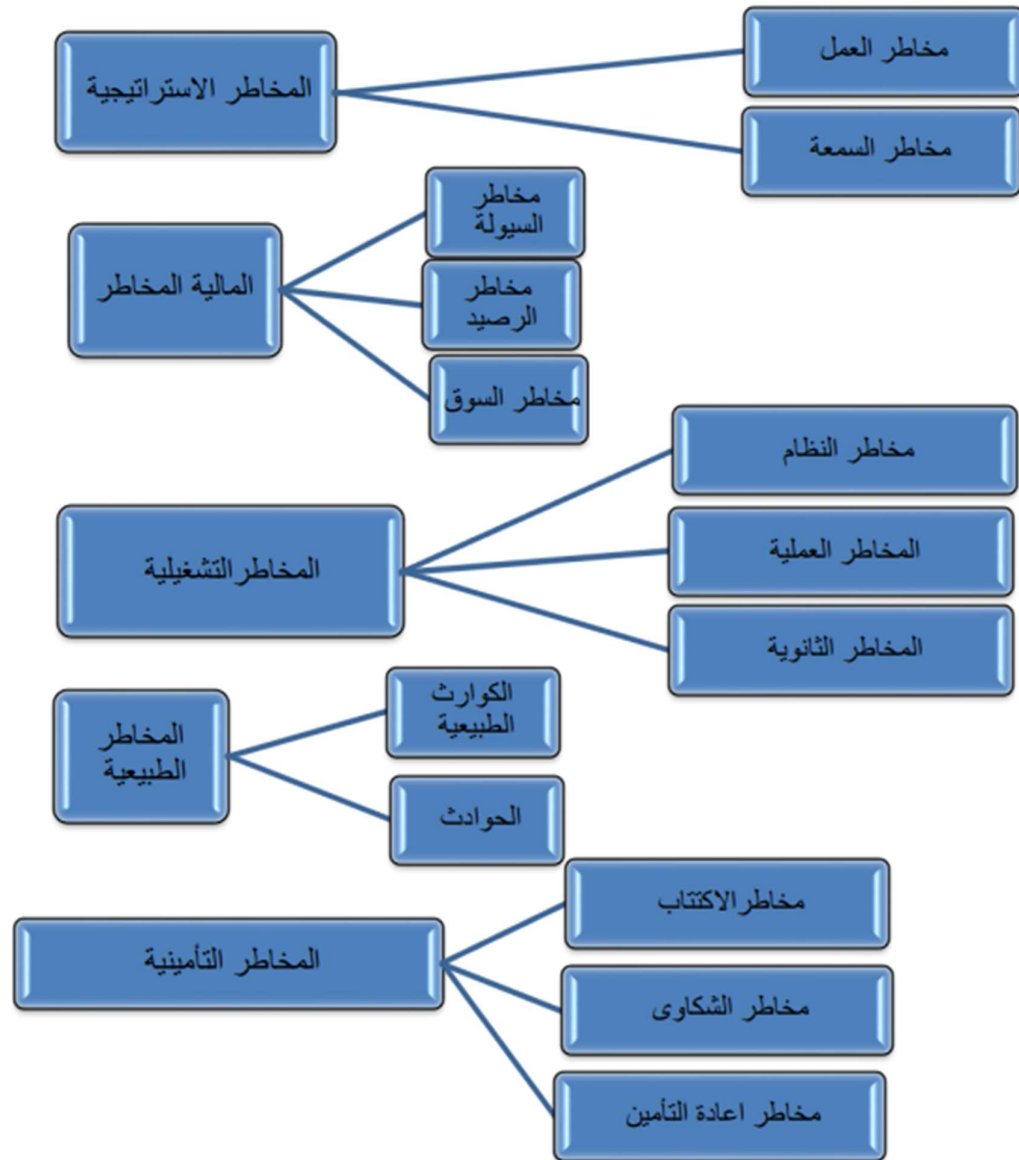
المخاطر التنظيمية: هي جملة من التحديات والعراقيل التي يمكن تصادف أي تنظيم سواء تعلق الأمر باضطراب في بيئتها كالمبالغة في الأمرية في العمل أو طفو بعض السلوكيات الناتجة على بعض الفعاليات السلبية للتنظيمات الغير رسمية.

المخاطر القانونية: يتضمن هذا النوع من المخاطر كل ما يتعلق بالالتزام بالمتطلبات القانونية، مثل: التشريعات، التعليمات، المعايير، متطلبات العقود، فهي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو القصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم

المخاطر الأمنية: ويشمل الأمن العام للعمل، الأصول، الناس، ويمتد إلى أمان المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية

مخاطر السمعة: ويتعلق بكل تهديد الذي يهدد سمعة أعمال المنشأة العمل وتحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن الوحدة تؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو تحول العملاء إلى جهات منافسة، وقد تكون ناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة.

مخاطر تكنولوجية: يتضمن تنفيذ، إدارة، صيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا المخاطر بالعمليات والأشخاص والتكنولوجيا مثل إعطاء العملاء معلومات مضللة حول المنتج أو الاحتيال أو تعطيل العمليات وسوء إدارة العاملين.



المصدر: مصطفى منير إسماعيل، سعدون محسن سلمان. إدارة مخاطر المعرفة، 2018، ص 18.

مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

عملية ديناميكية لاتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والتعامل معها (Spencer, 2005, p. 56)

كما تعرف أيضا على أنها عملية مستمرة من إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقلل إلى حد مقبول من تأثير حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التي لها تأثير على المنشأة، بمعنى هي الميل الطبيعي للمنظمة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات (Condamin, Louisot, & Naim, 2006).

تُعرف إدارة المخاطر أيضًا باسم إدارة المخاطر، وهي عملية اتباع نهج منظم لاختيار أساليب فعالة من حيث التكلفة من أجل تقليل الآثار الضارة لتهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. هو إجراء يرتبط بمفهوم استمرارية الأعمال، وهو إجراء قياس وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. وتشمل هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى طرف آخر وتجنبها أو الحد منها. سلبياتها والاعتراف ببعض آثارها أو كلها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

إدارة المخاطر هي نظام متكامل بهدف الى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب

نشأة إدارة المخاطر وتطورها :

ليست إدارة المخاطر أمراً جديداً في حياة الناس. وكما أنهم اليوم مدركون لأبعاد هذه المخاطر ساعين بكل الطرق لمعالجتها وإدارتها، فقد واجه الأقدمون نفس تلك المخاطر وقاموا بما يسعهم للوصول إلى نفس تلك الأهداف. إلا أن الحياة المعاصرة مختلفة تمام الاختلاف عما كان عليه أمر الناس قديماً. فقد تكاثفت عناصر عدة على جعل الحياة المعاصرة قليلة الرتبة سريعة الإيقاع مقارنة بحياة الأقدمين. ومع ذلك فإننا نجد صيغاً كان يتعامل بها الأقدمون غرضها الأساس هو إدارة المخاطر. من ذلك عقد السلم الذي انتشر العمل به في مناطق الزراعة وبعث رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان أهل المدينة يتعاملون به فأقرهم عليه وجاءت الشريعة بأحكامه المفصلة وشروط صحته وفساده. وجلياً أن عقد السلم هو صيغة لمعالجة مخاطر الأسعار Price Risk. فالفلاح يبرع في أمور الزراعة ويتخصص في البذر والسقي

والحصاد، ولكن لا قدرة لديه على معالجة المخاطر السوقية إذ لا خبرة له بالتجارة. ولذلك فانه عند بيعه سلعة موصوفة في الذمة (هي في نهاية إنتاجه من القمح) ينقل هذه المخاطر إلى من هو أقدر على التعامل معها وهم في الغالب التجار. وقد جاءت أحكام السلم تنص على أنه لا يجوز الإسلام في سلعة معينة كإنتاج حقل بعينه وإنما يكون محل العقد سلعة موصوفة في الذمة حتى يختص عقد السلم بالمخاطر السعريّة، ولا يتخطى ذلك إلى أن يصبح وسيلة لنقل المخاطر الطبيعية كمخاطر الآفات الزراعية وإنقطاع المطر ... الخ الأمر الذي ربما حول صيغة السلم إلى نوع من أنواع القمار.

ثم تطورت الحياة وأصبحت إدارة المخاطر ليست علماً بحد ذاتها إنما هي فن من فنون الإدارة تمارسه الإدارة في التعامل مع أي نوع من المخاطر، وهدفها الأساسي منه هو توفير المعلومات الخاصة بالمخاطر التي قد تحدث مستقبلاً وذلك للمساعدة في اتخاذ القرار الأمثل والأنسب، من خلال تحديد وقياس تلك المخاطر ووضع الضوابط المطلوبة لتقليل احتمالية حدوثها وتقليل وتخفيف الأثر في حالة وقوعها. وهذا التعريف يوضح التداخل لدى بعض الأفراد في الاعتقاد القديم بأن إدارة المخاطر هي في الواقع إدارة للتأمين بينما الصحيح أن إدارة التأمين أصبحت مجرد أداة من أدوات إدارة المخاطر وتستعمل للرد على نوع من أنواع المخاطر المتعددة التي قد يكون اللجوء إلى التأمين أحد حلولها، أي بعبارة أخرى (نقل المخاطر إلى الغير). ومن خلال القراءة التاريخية التي تؤكد أن إدارة المخاطر كما بدأ من خلال الإعتقاد السابق أنها فقط مجرد إجراء وقائي لتقليل وقوع الخسائر من خلال شراء التأمين أو حماية المخاطر المالية عن طريق المشتقات لتقليل الخسائر من تقلبات أسعار العملات أو أسعار الفوائد التجارية. وحيث إن قياس المخاطر مبني على قاعدتين أساسيتين هما احتمالية الوقوع وتأثيره المادي فإنه بشكل عام خلال الخمسينيات كان التوجه من دراسة المخاطر هو عمليات حسابية بحتة من خلال تطبيق نظرية الاحتمالات لأجل محاولة توقع كيف تتجح الشركات في ظل أحداث تقلبات الأسواق. هذا التصور لم يدم كثيراً خصوصاً في الولايات المتحدة، حيث مع بزوغ عقد السبعينيات والتأثر بزيادة معدل تقلبات الإقتصاد وأزمة النفط بدأ التوجه أعمق من ذي قبل لتقييم المخاطر من أجل قياس.

ومع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات ورغبةً من الشركات في تقليل التكاليف رأت أن في إمكانها وضع إجراءات وقائية إضافية لتقليل تكاليف أقساط التأمين المرهقة على بنود ميزانيتها التي تحتل رقماً ضخماً من جدول نفقاتها وإيماناً منها بقدرتها على تحمل مسؤولية المخاطر، هذه الرغبة الحقيقية والسلمية في فهم المخاطر قاد بعض الشركات والمنشآت لإيجاد وتأسيس وتبني إدارة للمخاطر في الهيكل التنظيمي

عوضاً عن إدارة التأمين القائمة في ذلك الوقت، ونمت هذه الإدارة في العقد الأخير وأصبحت ذات أهمية قصوى وجدوى إقتصادية ، دل على ذلك تطورها السريع وتطبيقها وتعميمها بشكل واسع في الشركات العالمية. واليوم وليس من داعي المبالغة أن قلنا إن تقييم المخاطر أصبح عنصراً أساسياً لجميع نماذج إتخاذ القرار في كل المنشآت العريقة والكبيرة المالية منها أو غيرها، ويندر أن تجد اليوم في الشركات ذات السمعة العالمية استبعاد وتهميش لإدارة المخاطر أو على الأقل عدم فهم كامل لها، كما أن ضوابط المخاطر أصبح ينظر إليها على أنها عنصر ضروري لمراقبة ولضمان ثبات واستمرارية المنشآت. هذه الإدارة تتضمن في جميع أعمال وإجراءات المنشأة وبغض النظر عن طبيعة المخاطر أو الأحداث أو قطاع المنشأة التي تنتمي إليه، وهذا يؤكد أن إدارة المخاطر لا تطبق فقط في النواحي الاستثمارية أو القرارات المالية أو التجارية، بل إنها تطبق في جميع المنشآت وفي كافة المجالات سواء الحكومية أو التجارية ما دام أن هناك قراراً سوف يتخذ وآثاراً سوف تتجم عنه . لهذا فالمدير أو المسؤول متخذ القرار لن يتمكن من أن يدير أو يتخذ قرار من دون معرفة تامة بالمخاطر المحيطة التي قد يواجهها. (الشيخ، 2009)

المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة المخاطر

1. مفهوم إدارة الأزمات: تقع المنظمات في سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط، وسوء التنبؤ، وانخفاض الفعالية في المواجهة. وبالتالي، فإن المؤسسات لا تختار أن تفعل؛ وهي في الواقع مفروضة عليها، وأولوية شؤونها لا تتحدد بها بل بإطار متواصل، وبالتالي فهي ليست إدارتها بل إدارة الأزمات. يمكن تعريف الأزمة بأنها خلل له تأثير كبير على النظام بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام. أما فيما يتعلق بإدارة الأزمات فهي التعرف على حالات الطوارئ، وتحديد الاتجاهات البديلة للحركة، وتصور السيناريوهات المحتملة لتطور الحدث، ومن ثم صياغة القرارات والمسارات للسيطرة على الوضع، مع الاستعداد للتغييرات عند الحاجة. هذه هي إدارة الأزمات. وهي إدارة الأزمة نفسها، والسيطرة على ضغط الأزمة، وسير الأزمة، واتجاه الأزمة، وهي مبنية على الإدارة العلمية الرشيدة لاتخاذ القرارات المناسبة. السيطرة، عن بعد، والإدارة الارتجالية. والعشوائية. وخلاصة القول، يمكن القول أن الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر يتطلب ضمنا التمييز بين مفهومي الخطر والأزمات، وكما نرى فإن الخطر هو مفهوم أكثر ارتباطا بعوامل عدم اليقين، والأزمات. هو مفهوم يعبر

عن شيء يحدث بالفعل، مثل خطر وقوع زلزال (أي احتمال حدوثه أو عدم وقوعه)، كما أن الخسارة الناجمة عن الخطر هي خسارة محتملة، فلا نتحدث عن زلزال مصيبة. في الأزمة هذا أمر مؤكد.

2. السلامة الصناعية: يمكن إرجاع أصل كلمة "السلامة" إلى الكلمة اللاتينية "Se-cures"، والتي تعني "الرعاية". بشكل عام، كلمة "الأمن" تعبر عن التحرر من المخاطر، أو إظهار القوة والقدرة. الرد على التهديدات أو منع التهديدات. تُعرف السلامة الصناعية بأنها الجهود المبذولة لتقليل تكلفة الحوادث الصناعية والإصابات التي تسببها بما يتناسب مع عدد الحوادث والإصابات وذلك من أجل حماية العمال وزيادة الإنتاجية. كما يتم تعريفها على أنها توفر الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية اللازمة في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحيحة، مما يعني عدم وقوع حوادث وعدم حدوث إصابات مهنية، مما يعني أنها تضمن حماية المواد والمواد. العنصر البشري في الإنتاج. تكمن أهمية السلامة الصناعية داخل المنظمة في أنها أصبحت درعاً واقياً لأجزاء الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي قد تتعرض لها أثناء عملية الإنتاج، لذا فهي تستهدف بشكل خاص الاحتياطات اللازمة وكذلك ظروف الإنتاج لقد أصبحت السلامة أحد أهم عوامل الإنتاجية، وخاصة أحد ركائز التنمية الاقتصادية. ويترتب على ذلك أن مفهوم الأمن الصناعي يتوافق مع مفهوم إدارة المخاطر في بعض الجوانب، ولكنه يختلف في جوانب أخرى، على سبيل المثال، ما يشترك بينهما هو الاهتمام بدراسة وتتبع المخاطر التي تؤثر على عمليات العمل والمنظمات المختلفة الأنشطة داخل. والفرق بينهما هو أن السلامة الصناعية تولي اهتماماً أكبر للمخاطر الناشئة عن البيئة الداخلية وعمليات عمليات الإنتاج وعلاقتها بالعوامل البشرية، وتسعى جاهدة لتقليل مخاطر حوادث العمل. على سبيل المثال، تركز إدارة المخاطر على تحليل المخاطر المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية.

3. مفهوم النظام الوقائي: هو نظام مصمم لتوفير الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية اللازمة في بيئة العمل. جعلها أكثر صحة وأماناً دون وقوع حوادث وإصابات مهنية لحماية المواد والمكونات البشرية في الإنتاج. نظام الوقاية الفعال يعتمد على تفعيل قاعدته الإنسانية والمادية لسد الثغرات في المنظمة التي قد تؤدي إلى تكرار الحوادث، أي معالجة واحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية من أجل منع السلوكيات والأفعال البشرية والظروف البيئية غير الآمنة، لأن النظام يسعى لتحقيق عدد من الأهداف منها :-

1. حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة من الشروط والوسائل لحماية العاملين من مخاطر وحوادث العمل، لأن القدرات والمهارات البشرية التي تضمنها المؤسسة هي الركيزة الأولى للعملية الإنتاجية.

2. حماية عوامل الإنتاج المادية هي أحد الأهداف الأساسية لنظام الوقاية، وكذلك حماية وصيانة عوامل الإنتاج المادية بما في ذلك الآلات والمعدات والمرافق والمباني والمنتجات، من الأضرار والأضرار التي قد تتجم عن ذلك. من: نتيجة حوادث العمل.

3. هناك أهداف أخرى غير واضحة يمكن تحقيقها من خلال منع الحوادث، هذه الأهداف لها تأثير على الأرباح وقدرة المنظمة على النمو والبقاء، ورغم صعوبة تقييمها ماليا إلا أن لها تأثير على التكلفة والحجم والجودة. . على سبيل المثال، ذكرنا انخفاض معدل دوران الوظائف، وانخفاض معدل التغيب عن العمل، وما إلى ذلك.

4. يعتبر نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للسلامة الصناعية وأحد فروعها الأساسية. وفيما يتعلق بالعلاقة بين السلامة الصناعية وإدارة المخاطر، فكل شيء هو نفس النظام الوقائي، ولكن النظام الوقائي يعتبر أكثر من نظام عملي. من الناحية النظرية.

اسباب ظهور إدارة المخاطر

أن هنالك مجموعة كبيرة من الاسباب التي أدت إلى ظهور إدارة المخاطر حيث توصل اليها الباحث من خلال القراءات والمصادر المتاحة أمامه ،ولم يكن هنالك مصدر معين بهذا الصدد وهي كالآتي:

١. أن التطور الهائل في القطاع المشاريع المدنية وكثرة الاستثمارات الصغيرة والكبيرة في قطاعات مختلفة أدى إلى أن تصبح مساحة واسعة للإنتاج، وبذلك سوف يؤدي إلى كثرة احتمالات حدوث المخاطر التي تؤدي إلى الخسائر.

٢. ومن خلال التطور الحاصل سوف تخلق حوادث تصيب العاملين داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى التفكير لدى أصحاب العمل إلى ضرورة وجود حماية للعاملين.

٣. أن التطور الهائل في مجال المكائن والمعدات والموجودات داخل المشروع التي تكون بمبالغ ضخمة جعلت التفكير ينصب في خلق وسائل لحمايتها.

٤. الاختلافات البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية.

٥. إدراك المجتمع إلى أهمية دراسة المخاطر من أجل مواجهة المخاطر في المستقبل.

٦. أن تدخل الدولة في شؤون العمل أستوجب توافر الحماية للعاملين في المشاريع.

٧. أن التطور الهائل في الاستثمارات والمكائن إدي إلى ارتفاع أقساط التأمين مما أدى إلى التفكير بوسائل أخرى للحد من المخاطر وبدورها تؤدي إلى تقليل التكلفة.

تعد إدارة المخاطر من الإدارات المعقدة وذلك لأن وجود أي منظمة واستقرارها مرهون بوجودها ونجاحها لكونها تواجه كل ما يمكن أن تتعرض له المنظمة من مخاطر ومحاولة الابتعاد عنها ، وكذلك يمكن القول أنت إدارة المخاطر تختلف عن غيرها من الإدارات كونها تتسم بشمولية ، أن كل نشاط من أنشطة المنظمة أو المنشأة ذات طابع تخصصي دقيق أما إدارة المخاطر تمثل العمود المهيمن على كل هذه الأنشطة وكل ما يواجه هذه الأنشطة مرهون بإدارة المخاطر وتعتمد عليها من أجل الاستمرارية ويكون مديرها عالما بكل هذه الأنشطة. ومثل أي إدارة تظهر جديدة تواجه معوقات تقف أمامها ومن أبرزها: أن فشل الإدارة العليا في فهم وإدراك أهمية وجود إدارة المخاطر. تعد إدارة المخاطر إدارة حديثة تظهر ضدها المصالح التقليدية ومقاومة التغيير. قد تواجه إدارة المخاطر قلة التعاون من قبل العاملين في المنظمة. يجب أن يكون هنالك مدراء كفؤين والمؤهلين للعمل في إدارة المخاطر. قد يحدث أن تتداخل قرارات إدارة المخاطر مع الإدارات الأخرى أي حدوث تقاطع في القرارات ، حيث يمكن القول أن دور مدير المخاطر والمسؤول عن إدارة المخاطر هو دور استشاري يحول إلى الإدارات العليا ليساهم في عملية اتخاذ القرار. ضعف الوعي الإدراكي لدى العاملين بأهمية وحاجتهم إلى هذه الإدارة . يجب أن تتوفر جميع أنواع الصلاحيات لإدارة المخاطر ، حيث لا يمكنها العمل من دون وجود الصلاحيات (المالية والمعنوية). (زيدان: ٢٠١٣).

اهداف إدارة المخاطر

ان لإدارة المخاطر العديد من الاهداف المهمة ، ومن اجل تسهيل معرفة الاهداف يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

• الاهداف التي تسبق تحقيق الخسائر

1. الاقتصادية: ويعني ذلك أنه يجب على المنشأة حساب تقديرات الخسارة المحتملة بطريقة مجدية اقتصاديًا، ويشمل ذلك تحليل النفقات والتكاليف المرتبطة ببرنامج الضمان، وأقساط التأمين، وتكاليف الأساليب المختلفة للتعامل مع الخسارة، مما يعني أن إدارة المخاطر تحاول تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أقصى حد ممكن.

2. تقليل القلق ودرجة المخاطرة: بما أن الوحدات التي تتعرض للخسارة لديها درجة أعلى من القلق أو الخوف، فإن مدير المخاطر سيحاول تقليل ذلك بالنسبة للمدير. على سبيل المثال، سيحاول مدير المخاطر تقليل القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة. وهذا هدف أكثر تعقيدًا.

3. استيفاء أي متطلبات قانونية: يرتبط هذا الهدف بالالتزام بالوفاء بمتطلبات الجهات الخارجية، مثل الحكومة. وتتطلب هذه المتطلبات وضع احتياطات السلامة لحماية العمال من الأخطار.

• الاهداف التي تلي تحقق الخسارة

١. بقاء المنشأة : أن الهدف الأول الأكثر اهمية الذي يأتي الخسارة هو بقاء المنشأة. والبقاء يعني أنه يعد حدوث الخسارة، يمكن للمنشأة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية خلال مدة زمنية معقولة إذا ارادت الاستمرار ، حيث تستهدف إدارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقائه إذا أزدت عن ذلك.

٢. استمرارية العمليات: في بعض المنشآت فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من اهم الاهداف حيث تفقد المنشأة جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية. بمعنى ضمان استئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث تكون مدة توقف قصيرة جدا.

٣. استقرار العوائد : أن كل منشأة ترغب في الاحتفاظ بآرجها على الاسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحافظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق المخاطر عند حدود مقبولة ، وهذا الهدف مرتبط كليا تماما بهدف استمرارية العمليات.

٤. الاستمرار في النمو : المنشأة يمكنها الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والاسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج . ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المنشأة في حالة تعرضها للحادث.

٥. المسؤولية الاجتماعية: يمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع حيث إن الخسائر الجسمية يكون أثار عكسية (سيئة) على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع ككل بصفة عامة. (العزاوي، 2018)

أهمية إدارة المخاطر

تتحقق الفوائد من إدارة المخاطر شريطة أن يكون هناك نهج ذا فعالية من جانب التخطيط والتنفيذ وفقا لثقافة معينة للمنظمة، وعلى أن تتضمن: (العروسي، 2021)

- التوعية من المخاطر ذات الدرجة الكبيرة، مما يساعد على التخطيط الفعال للموارد.

- خطة عمل لإدارة فعالة للمخاطرة الكبيرة.

- تقدير المسؤولية والمساءلة.

- المساعدة على تحقيق الإستراتيجية وتخطيط الأعمال.

- تعزيز التركيز على المراجعة الداخلية، وتقييم الاحتياجات والتخطيط.

- حل المشاكل في وقت مبكر مما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل.

- إعداد خطط الطوارئ.

- تجنب عدم الوفاء بالمواعيد المحددة، وتحسين القدرة على التنبؤ.

- تقليل التكاليف الناجمة عن الأحداث المدمرة ومنع التجاوزات في الميزانية.

- الحفاظ على الإدارة العليا وأعضاء المجلس من الوقوع تحت طائلة المسائلة القانونية.

- القدرة على الاستمرار في التشغيل باستمرار مع توافر التراخيص الخاضعة للمراقبة.

- تجنب الوقوع في الغرامات على الشركات نتيجة عدم الامتثال للأنظمة والتشريعات.
- تحسين قيمة الأسهم والثقة في المشاريع ونظراً لمردود ذلك في أوقات الأزمات.
- الحد من التكلفة التشغيلية من خلال خفض الخسائر وتحسين كفاءة العمليات التنفيذية.
- التنبؤ الأكثر موثوقية لخطط العمل الجديدة، استناداً إلى المعلومات الأكثر دقة الخاصة بإدارة المخاطر.
- تحسين أداء الأعمال نتيجة التدابير المتخذة من خلال العمل بالتوصيات والتعديلات.
- الميزة التنافسية من خلال تحسين ودعم اتخاذ القرار استناداً إلى المعلومات الأكثر دقة والخاصة بإدارة المخاطر.

خطوات عمليات إدارة المخاطر

تقوم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية : (National Consumer Commission, 2018)

1- مرحلة تحديد السياق العام: Establishing the Context Stage

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء سيناريو يصف البيئة والمخاطر وجوانب منظمة إدارة المخاطر المعنية. عادة ما يتم إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر في وقت مبكر، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح العملية أو فشلها. سيكون الإجراء، الذي سيخلق الإطار العام لعملية إدارة المخاطر، أكثر تركيزاً وفعالية وتوفيراً للوقت. من المهم تقييم منظمة إدارة السلامة وقدراتها. تعد الأهداف والاستراتيجيات والسياق العام كلها جوانب مهمة لإنشاء عملية إدارة مخاطر ناجحة، وتعريف المخاطر والمعايير التي سيتم إدارتها، بالإضافة إلى الأدلة اللازمة لاتخاذ القرار، وكلها أكثر شمولاً في نطاقها من دراسات إدارة المخاطر الخاصة بإدارة المخاطر. الخطوات المتبقية في عملية إدارة المخاطر (نام كو، 2007:20) وكوليا، 2009:30. خمسة إجراءات تسهل إنشاء سياق المخاطر هي كما يلي: (Prapawadee, 2009: 92)

البيئة الداخلية: وتمثلها أهداف المنظمة وغاياتها.

ب- البيئة الخارجية: (البيئة الخارجية) هي البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلالها.

ت- سياق إدارة المخاطر: هو الإطار الذي يصف الأهداف والاستراتيجيات ونطاق الأنشطة الحالية أو المخططة للمنظمة والتي تخضع لعملية إدارة المخاطر.

د- وضع معايير تقييم المخاطر: تضع المنظمة القواعد التي تقيم أهمية المخاطر وتحدد ما يعتبر مقبولاً وما يعتبر غير مقبول لكل نشاط أو حدث.

2- مرحلة تحديد المخاطر: Identify the risk stage

تعتبر هذه المرحلة ضرورية لإدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على المخاطر الكبيرة وكذلك الأحداث الأخرى الأقل أهمية وتقييمها. ويتم بعد ذلك تقييم أنشطة المنظمة من أجل التعرف على هذه المخاطر ومحاولة التنبؤ بالأحداث الجديدة التي ستحدث نتيجة للتغيرات البيئية. داخلي وخارجي: أصعب ما في هذه المرحلة هو التعرف على المخاطر التي يجب السيطرة عليها. الغرض من التعرف على المخاطر هو إنشاء قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير كبير على أداء المنظمة. تتوفر عدة طرق، والغرض من تحديد المخاطر هو تقليل عدد المخاطر. التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتركز على القيم والسياسات والمكونات الهيكلية للأعمال والأفراد. تؤدي عملية تحديد المخاطر إلى إنشاء بيانات أولية حول عدد كبير من عوامل الخطر التي يتم تقليلها بعد ذلك بتكرار العملية.

3- مرحلة تحليل المخاطر: Risk analysis stage

الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد أصول العواقب السلبية، والتي يمكن بعد ذلك استخدامها لتحديد النتائج. يتم استخدام أساليب مختلفة لتحليل المخاطر، وعادة ما تختار المنظمة الطريقة الأكثر فعالية لأغراضها الخاصة. كما أن تحليل المخاطر يستخدم الأساليب الكمية والنوعية، وأهمها تحليل مونت كارلو، وتحليل السيناريو، وتحليل الحساسية، وتحليل القيمة المتوقعة، وتحليل البرامج. طرق المراجعة والتقييم، وكذلك تحليل المجموعة الغامضة. (تحليل المجموعة الضبابية)، تحليل شجرة القرار، النمذجة والمحاكاة، التوزيع الاحتمالي. يتم استخدام بعض الأساليب المذكورة أعلاه بشكل أقل من غيرها، لأنها تتطلب معلومات أكثر تحديداً، والتي غالباً ما لا تكون موجودة أثناء عملية التخطيط، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات دقيقة. وتشمل المخاطر النوعية سوء فهم العملاء، واختلافات التصميم، وعدم الامتثال للعقد. يتطلب توسيع نطاق الصناعات استخدام الأساليب النوعية الأساسية التي تشمل تحليل الأشجار الفاشلة، وأشجار الأحداث، واحتمال وقوع حدث، وتأثيره على الهدف المقصود، وكلها مدمجة

في تحليل نوع السبب والنتيجة. دلفي (العصف الذهني، تقييم الاحتمالات)، قائمة الافتراضات، آراء الخبراء.

4- مرحلة تقييم المخاطر : Risk evaluation stage

يعد تقييم المخاطر أمراً متكرراً وهاماً في العديد من القرارات المهمة، وهو أمر بالغ الأهمية للإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر، من المهم تقييم المخاطر وقياسها، فهذا سيحدد النتيجة النهائية للمخاطر، سواء كان ذلك وصفاً رقمياً أو لغوياً، أو مزيجاً من الاثنين معاً. وهذا مرهون بالظروف. أما المواقف المسببة لها فيجب النظر إلى آثار الأخطار من حيث الوقت والنوعية والموارد، وبناء على مصفوفة المخاطر في الشكل التالي يتم تقدير احتمالية الأخطار من خلال بعدين: أثر الأخطار وأثرها. احتمال حدوثها.

الاحتمال	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
التأثير					

وحدد (Mierzwicki, 2003:15) عوامل تقييم المخاطر باحتساب احتمال عامل الخطر (Probability factors)، واحتساب نتيجة عامل الخطر، (Consequence factors- CF) وبالحصول على هذين العاملين يتم احتساب عامل الخطر (Risk factor- RF) وعندما يكون مستوى الخطر اكبر من (0.7) فيعد الخطر عالياً، وإذا كان مستوى الخطر اكبر من (0.3) وأقل أو يساوي (0.7) فإن الخطر يعد متوسطاً أي (0.3 < RF < 0.7) أما إذا كان مستوى الخطر اقل أو يساوي (0.3) فإن مستوى الخطر منخفضاً أي (RF < 0.3).

3- مرحلة معالجة المخاطر : Risk Treatment Stag

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد كيفية مواجهة الأخطار ومواجهتها، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة الأخطار التي لديها احتمالية نجاح كبيرة. تتطلب الاستجابات

للسدائد والمخاطر تصنيف المخاطر وبدء الأحداث بطريقة مناسبة. وأكد أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو تسليط الضوء على الأخطار التي يجب معالجتها، وتحديد أولوية معالجتها، حيث أن الغرض من تقييم المخاطر هو مقارنة نتائج تحليل المخاطر بالمعايير المقبولة التي تم تحديدها. تم اكتشافها خلال مرحلة فهم السياق الحالي، ويجب معالجة المخاطر التي تم تحديدها عندما لم تعد مقبولة. من المهم ملاحظة أن مرحلة العلاج تتضمن أساليب تحاول تقليل احتمالية حدوث المخاطر، بالإضافة إلى أساليب تحاول تقليل آثار المخاطر على جهود المنظمة. ويركز على حقيقة أن الاستجابة للمخاطر تعتمد على كيفية التعامل معها، والتعرف على الخيارات التي يمكن استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية أو زيادة الآثار الإيجابية.

6- مرحلة المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

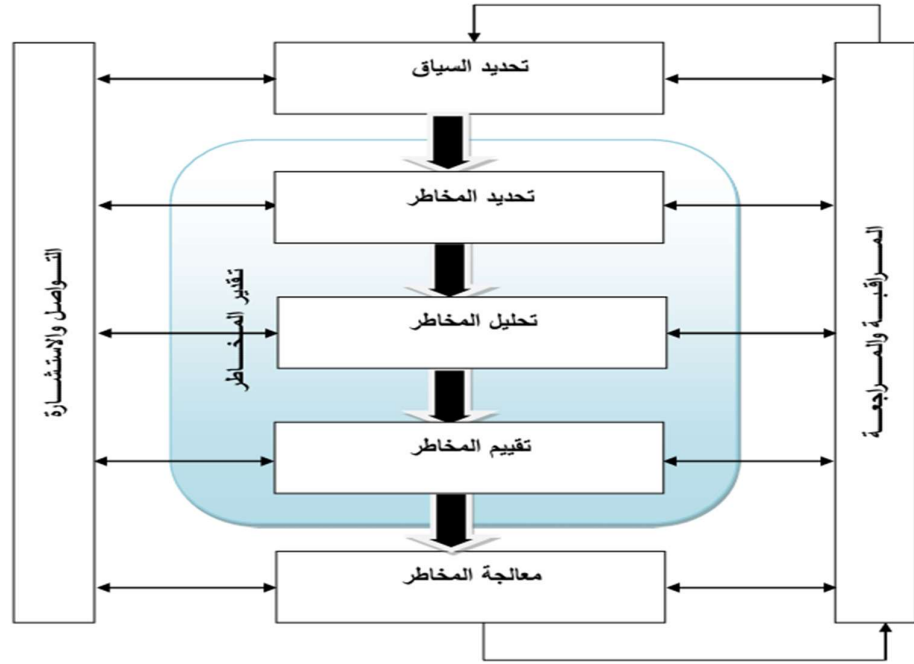
وهو جزء من استراتيجية التخفيف التي تتضمن متابعة كلا الخطرين من خلال تتبع المخاطر الجديدة والمخاطر القائمة، بالإضافة إلى مراجعة عملية إدارة المخاطر بأكملها وتعديلها لتناسب المواقف المختلفة. (خياط، 2019)

تتضمن مرحلة المراقبة تحليل جودة أنظمة المراقبة والتحكم مع مرور الوقت، ومن الضروري الفهم الشامل للعملية. إن عملية إدارة المخاطر هي إجراء مستمر يتضمن التعامل مع الخسارة المحتملة، وتهدف مرحلة المراقبة إلى الحفاظ على الرقابة والسيطرة على المخاطر البيئية المختلفة المرتبطة بالمنظمات. ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً، فإن أهم الشروط التي يجب مراعاتها هي التغييرات الأساسية في العمليات التشغيلية، والموظفين الجدد، وأنظمة المعلومات الجديدة، وتسارع النمو، والتكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات الجديدة، والإصلاح التنظيمي، ومحاولة وضع إطار لإدارة المخاطر. إنشاء منظمة قادرة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال الاستفادة من عملية إدارة المخاطر في المواقف المختلفة ومع أنظمة

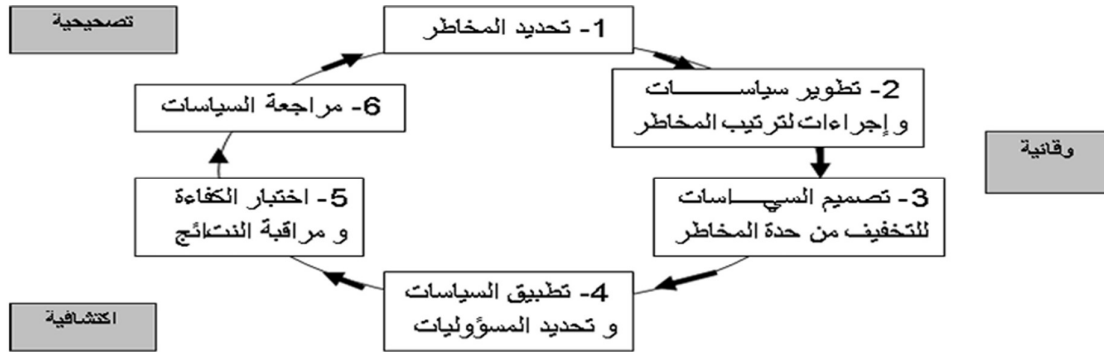
المعلومات المختلفة. (آن، 2010: 11) تتضمن هذه المرحلة الحفاظ على مسارات التهديد المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، والتعرف على المخاطر الجديدة، ومراجعة وتقييم استراتيجية إدارة المخاطر. ومن ضمن نطاق إدارة المخاطر أيضًا منع الأخطاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال خطة مكتوبة. المخاطر والعلاجات والتحديثات لخطة إدارة المخاطر.

7- الاتصالات والاستشارة: Communication and Consult

أوضح (ISO 31000:2009) ان من الالهية امتلاك المنظمة لاتصالات المخاطر الفاعلة مع اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كافة انحاء مراحل عملية ادارة المخاطر الكاملة، إذ يجب ان تؤكد المنظمة على خطة اتصالات المخاطر التي تم اعدادها خلال مرحلة انشاء السياق لإنجاز أي عمل، والتي يجب ان توضح كيفية تحويل او نقل المعلومات بين الاقسام ومن مرحلة الى اخرى في عملية ادارة المخاطر، وان تتضمن خطة اتصالات المخاطر على لغة مخاطر مشتركة لتقليل سوء الفهم، وتزيد من ادراك عملية المخاطر في المنظمة، إذ بسبب التباين في ادراك المخاطر فان خطة الاتصالات يجب ان تضمّن ان كل وجهات النظر ذات العلاقة يمكن اعتبارها ملائمة عندما تكون معايير المخاطر معروفة ومحددة (John & Johan, 2012:24).



كما أشار (صادق، وآخرون، 2019) الى ان هناك أربعة أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر في المطارات وهي: تكلفة الوقاية والتحكم، وتكلفة الفرصة الضائعة، التكلفة النفسية وتكلفة تحويل الخطر والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



(المصدر: صادق وآخرون، 2019)

أساليب إدارة المخاطر

تلجأ غالبية المؤسسات إلى تخصيص عدة أساليب واستراتيجيات للتصدي للأخطار على قدر كبير من الديناميكية في متابعتها والتعرف على مسبباتها ونتائجها المحتملة على المؤسسة والقيام بما تستدعيه

الضرورة من خلال رصد الأدوات والآليات التي تمكن من القضاء على الخطر أو التقليل من الآثار الناجمة عليه وتختلف هذه الأساليب بما يتماشى بالأهداف المسطرة للمنظمة وهي كالتالي:

أولاً/ تجنب المخاطرة يرفض الفرد أو المنشأة أحياناً قبول خطر معين نتيجة عدم الرغبة في مواجهه خسارة معينه كتجنب الاستثمار في وعاء ادخار معيناً أو تفضيل وعاء على آخر اقل خطورة، أو عدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات أو امتناع البنك عن منح القروض المرتفعة لتجنب المخاطر الائتمانية، ورغم أن تجنب أخطار العمل يقلل من احتمال قوة الخطر للصفر إلا أنه يحرم المجتمع من إنتاج السلعة أو تقديم خدمات معينه لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب هذه الأخطار مثل تفضيل السير على الأقدام لمسافات طويلة لتجنب أخطار الطريق، إن نتجنب الأخطار هو احد أساليب مواجهه الخطر إلا انه يعد أسلوباً سلبياً ويقصد به العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الأخطار وتقلل من أثارها حال ووقوعها.

ثانياً / التقليل من المخاطرة: ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الأخطار وتقلل من أثارها حال ووقوعها ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين:

- ما قبل حدوث الخسارة: وتعمل الجهود التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار حدوثها كالقيادة بسرعة بطيئة في الحالات غير الطارئة، حيث تعمل تلك الجهود على تقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث.

- ما بعد حدوث الخسارة: على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية حيث يتم اعتماد العديد من صور التخفيف من الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة وعمليات الإنقاذ والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل.

ثالثا/نقل المخاطرة يتم في هذه الطريقة مواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف، ويتم هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين يتعهد فيه صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر مقابل تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث المنصوص عليه في العقد ومن بين العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر (عقود التأمين، عقود التشييد، عقود الإيجار، عقود الأمانة ...).

رابعا / الاحتفاظ بالمخاطرة يعتبر من الأساليب المشروعة للتعامل مع المخاطر، بل انه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، بحيث يجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأنها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، وتعني القبول بوجود المخاطر الموجودة حاليا والإبقاء على حالة الأعمال بشكل اعتيادي وتعود أسباب ذلك إلى قابلية المنظمة واستعدادها لحدوث المخاطر أو نتيجة مخاطر منخفضة أو الاثنين معا ويتم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون في مستوى مقبول وعندما تكون المخاطر تحت الخط المسموح به ويكون قرار المنظمة بشأنها هو الإبقاء عليها و يتضمن المخاطر التي لا يمكن نقلها أو التأمين عليها

خامسا/ اقتسام المخاطرة يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة ،ومع ذلك فالأقتسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين ويتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات ومن

الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل المشروع ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.

الفصل الثالث: اثر القيادة الإدارية على مخاطر الشركات

العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر والتعامل معها هي نتيجة لتفاعل عوامل متعددة موضوعية وذاتية، كما أن للقيادة دور كبير في إدارة المخاطر من خلال التخطيط الناجح لها، كما أن للمخاطر تأثير كبير على القائد، مرتبطة بكيفية تعامله وإدارته لها. ويتمحور دور القائد في عملية إدارة المخاطر من خلال القيام بالوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

1-التخطيط: وهي العملية التي يتم فيها الاستعداد للمستقبل من خلال التعرف علي المخاطر المحتملة، والاستعداد لمواجهتها إذ أن الاستعداد الجيد يكون من خلال التفكير الابتكاري والذي يتميز بمرونة عالية وإنتاج أفكار إبداعية قادرة على مواجهة أي ظرف طارئة، والتي يمكنها أن تعمل على معالجة وإدارة المخاطر المستقبلية، ولابد علي القائد المسؤول عن هذه المهمة أن يمتلك مستوي وخبرة كافية في هذا المجال، وكذلك القدرة علي تصور، توقع وتنبؤ كيفية حدوثها.

2-التنظيم: في هذه العملية يتم تحديد وبدقة الأشخاص المسؤولين عن إدارة المخاطر ومعالجتها، وذلك من خلال إعداد فريق أو لجنة مختصة في المخاطر، ويتكون هذا الفريق من العناصر التالية:

- الأفراد: وهم الخبراء المختصين بالتعاون مع القيادة العليا، حيث يتم تفويض السلطة لهم من أجل التصرف في حالة وقوع المخاطر.

- المكان: وهو غرفة للاجتماعات مجهزة بالمعدات والمعلومات اللازمة حول المخاطر.
- الأفكار: وهذا من خلال إتباع منهج علمي والقيام بإعداد سيناريوهات حول المخاطر وكيفية إدارتها، ثم وضع خطة تفصيلية حول كيفية التعامل مع المخاطر بدقة.

3-التوجيه: إن التوجيه السليم في إدارة المخاطر يتم من خلال شرح طبيعة المهمة، ووصف هذا العمل نفسه ونطاق التدخل، واستخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري، ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

- دور القادة: حيث أن للقادة دور كبير وأساسي في إدارة المخاطر ولنجاحهم في هذه العملية لا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من العوامل هي:

- شخصيته: تتمثل في مجموعة من السمات الشخصية كالذكاء، الإبداع، العقلانية، كما لا بد أن تكون له خبرات نظرية وعلمية والتي تفيد في التعامل مع المخاطر، حيث يعد التدريب من بين العوامل التي تساهم في إكسابه المهارات و الخبرات في التعامل معها.

- درجة اهتمامه بالمخاطر: حيث تتجسد في اهتمام القائد بالمخاطر ومقدار مشاركته في إدارتها.

- التحفيز في ظل المخاطر: من خلال دفع الأفراد لمواجهة المخاطر والتخلي عن الشعور بالقلق و الإحباط والتوتر وكذا عدم التهور والتخبط في القرارات، وكذا إعادة النظر في الحلول وإعداد البدائل.

• الاتصالات: تعتبر مسألة الاتصالات من أكثر المسائل أهمية قبل وأثناء وبعد حدوث المخاطر، حيث يجب على القائد أن يكون على اتصال دائم بمرؤوسيه وأن يكون على استعداد دائم لمواجهة هذه المخاطر، ويجب على القائد الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- طبيعة الأفراد الذين سيخاطبهم: حيث يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفكري والتعليمي للعمال، الكيفية والطريقة التي يعتمدونها لتوجيههم، وكذلك المدة الزمنية لإجراء الاتصالات (الاعتماد على طرق ولغة بسيطة ومفهومة وقصر المدة الزمنية).

- طبيعة القائد الذي يخاطبهم: حيث يجب أن يتمتع بسمعة طيبة مع العمال تجعلهم يتقبلونه ويتقبلون قراراته وتعليماته وتوجيهاته.

- التقييم المستمر لنظم الاتصالات: ويتمثل تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء المخاطر وكيفية استجابة المؤسسة لها، ومعرفة طريقة نقل الرسالة المعنية إلى الجهات المطلوبة بالطريقة الصحيحة.

4- الرقابة: تتم العملية الرقابية من خلال:

- التعرف على القدرات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات المخاطر.

- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات المخاطر.

- تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

- إعادة تصميم المؤسسة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات المخاطر.

كما يتم تسليط الضوء على:

- مشاكل توفر المعلومات في ظروف المخاطر .

- المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار أثناء المخاطر .

- وسائل التنسيق بين الإدارات والأجهزة المعنية بالمخاطر .

صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:

تشكل الأزمات أهم المحركات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيرا ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين: الأول، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والإدراك.

لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات. ويمكن توضيحها كما يلي:

1- الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطرة.

2- التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة.

3- امتلاك زمام المبادرة.

4- الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات.

5- العمل على تماسك المجموعة.

6- المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق .

7- الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.

8- القدرة على توقع الأزمات والتحليل .

9- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

إطار القيادة الإدارية في إدارة المخاطر الأزمات :

يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والأزمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة. وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية: (أبو حجير، طارق مفلح جمعه، 2014) الخطوة الأولى:

التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساسا على فلسفة وقيم المنظمة. فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات وإدارة الأزمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للأزمة.

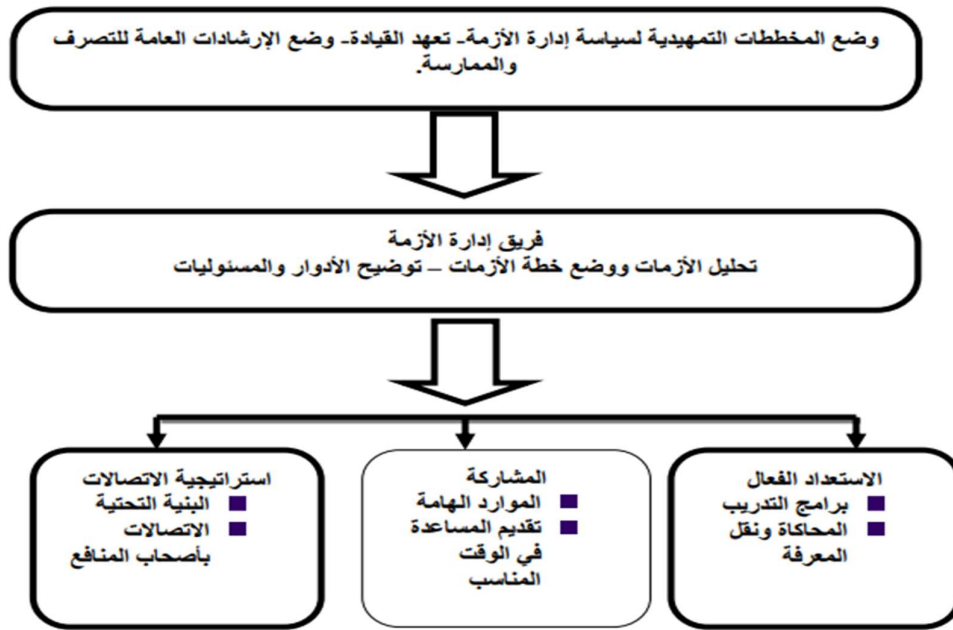
الخطوة الثانية:

هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها ، ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيس لإدارة الأزمة وأيضا تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات مثل الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها.

الخطوة الثالثة:

وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تتربط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات .

إن تحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي أحد الأدوار الاستراتيجية للقيادة، وذلك حتى يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة . كما أن القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي ، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة حتى يكونوا قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب ، ويوضح الشكل التالي إطار القيادة لإدارة الأزمات:



(أبو حجير، طارق مفلح جمعه، 2014، ص88)

سلوك القائد مع المخاطر والازمات:

إن القائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، ويحدد عوامل الأزمة لمواجهةها سيكون سلوكه بناءً في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين أن من يسلك الطريق المألوف ويشعر بالراحة سيجد نفسه على بركان ساخن يُطيح به وبمنظمته. ومن الطبيعي أن يقابل القائد أثناء عمله كثيراً من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس فيمن لديه حجم أكبر من المشكلات ، وإنما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة. ويحتاج القائد سلوكاً محدداً لمواجهة الأزمات مضافاً إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يأتي: (أبو حجير، طارق مفلح جمعه، 2014)

- (1) استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية.
- (2) استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار.
- (3) المرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء التي تطرح عليه بسرعة وتوظيفها لمواجهة الأزمة.
- (4) تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن.

(5) عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم.

(6) العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.

(7) العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات.

(8) المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني.

(9) توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح.

(10) مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسؤوليات.

(11) ترجيح الحكم العقلي / العلمي على العاطفة.

(12) عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج.

(13) المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة.

دور القيادة الإدارية في التعامل مع المخاطر والأزمات وفق أنواعها

يمكن إيضاح مهام القائد في مختلف أنواع الأزمات كما يلي:

1. التعامل مع أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: إذا حدثت هذه الأزمة فإنه على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بالأخبار السيئة أو السلبية التي تنتشر عن المنظمة، وأن لا يتركها دون توضيح، وأن لا يترك أيا منها عرضة للإشاعات والتخمين، وإذا كان هناك أي دليل يدافع عن المنظمة، فإنه ينبغي الإسراع في نشر الرد على ما يقال ويشاع والإعلان عنه بالصورة المناسبة.

2. التعامل مع أزمة فشل المنتجات: عند حدوث هذا النوع من الأزمات فإنه لا بد على القائد أولا أن يستعين بأحد أفراد دائرة التسويق أو حتى مستشار تسويقي، لأن عملية سحب المنتج فورا من السوق قد يؤدي إلى تهديد وجود المنظمة وتمديد بقائها وعليه يتعين على القائد مراعاة عدة نقاط أهمها:

- المحافظة على خطوط وقنوات الاتصال مفتوحة.

- إعلام طاقم البيع بتفصيلات عملية السحب.

- عدم ترك الزبائن والجمهور في عزلة وفي جهل لما يحدث بخصوص سحب هذا المنتج والتوقف عن إنتاجه.
- أن يكون جاهز للإجابة على أية استفسارات من الزبائن والجمهور بخصوص هذا المنتج، وينصح بتخصيص جهة للرد، وأيضاً بتخصيص خط مجاني لذلك.
- السعي إلى التعاطي مع الأزمة انطلاقاً من فلسفة تقليل الخسائر والضرر إلى أدنى حد ممكن.
- 3. التعامل مع أزمة علاقات العمل: على القائد في إدارته لأزمة علاقات العمل أن يراعي الأمور الآتية:
 - بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري.
 - دراسة و تحليل الجوانب المعنوية للعاملين.
 - مراجعة سريعة لنظام التعويضات (أجور - حوافز).
 - مراجعة آخر العروض المقدمة من المنظمة إلى العاملين.
 - دراسة وتحليل الفجوة بين ما تُعرضه المنظمة و طلبات نقابة العاملين.
 - دراسة و تحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية و غير النقدية بين المنظمة و مطالب العاملين. ومن جانب آخر، ينبغي أن يظهر رغبته في مناقشة هذه الأزمة والتفاوض مع العاملين، و ينبغي التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.
- 4. التعامل مع أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال: حتى ينجح القائد في تحقيق بقاء واستمرار نشاط المنظمة في ظل هذا النوع من الأزمات، فإنه عليه أن يدير هذه الأزمة بالاعتماد على الأسس العلمية والعملية لإدارة الأزمات، وأن يستفيد من خبرات المنظمة السابقة في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة. وعليه ينبغي أن يبنى القائد إستراتيجية تراعى فيها احتمالية التغيرات في النظم القانونية التي تحكم وتنظم أعمال المنظمات، وأن تجرى صياغة هذه الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الاحتمالات المختلفة، وينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء الدراسات والبحوث عن الآثار المتوقعة على المنظمة عند حصول تغييرات في النظم القانونية التي تضعها الدولة.

5. التعامل مع أزمة الحوادث الصناعية: عند حصول هذا النوع من الأزمات، فإنه على قيادة المنظمة القيام بما يأتي:

- يجب عدم التكرار من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية.
- حصر الضحايا من هذه الأزمة الصناعية.
- تحمل المسؤولية المالية وغير المالية تجاه الضحايا (قتلى، جرحى،).
- عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى .
- محاولة الرجوع إلى مواكبة وممارسة الأعمال بصورة اعتيادية . (قهوجي امينة، 2022)

دور القيادة الادارية في التعامل مع المخاطر والازمات في مختلف مراحلها

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسيّر العمل وفق ما خططته، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة وهذا يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة والتي تضمن العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، ولذا يبرز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

1. قبل وقوع الأزمة:

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة.
- تحديد وسائل الاتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة والأفراد الموجودون في المنظمة.
- وضع احتمالات واضحة للمنظمات المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة.

- وضع برنامج تدريبي واضح ، حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.
- عمل تحليل كيني وكمي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.
- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

2. أثناء وقوع الأزمة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملايسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمنظمة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وأثار الأزمة.
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.
- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.
- الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

3. بعد حدوث الأزمة:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.
- استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق وتطوير الأداء بالمنظمة.
- اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد.
- استئارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.

- وضع برنامج لإدارة الأزمات و إعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.
- محاربة التواكلية والتفكير الخرافي، لأن التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات. (قهوجي امينة، 2022)

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية القوية قادرة على تقليل المخاطر التشغيلية في الشركات من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتحفيز الموظفين على الالتزام بأعلى معايير الأداء.
2. القيادة الإدارية الفعالة تساعد في تحسين قدرة الشركة على التعرف المبكر على المخاطر والاستجابة لها بسرعة وفعالية، مما يقلل من تأثيرها السلبي على الأداء العام للشركة.
3. القادة الإداريون الذين يشجعون على ثقافة مفتوحة وصحية حول السلامة والمخاطر يمكنهم خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وأماناً، مما يؤدي إلى تقليل الحوادث والمشاكل المرتبطة بالمخاطر.
4. القيادة الإدارية التي تستثمر في تدريب وتطوير موظفيها تُسهم في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع المخاطر المحتملة، مما يزيد من مرونة الشركة وقدرتها على مواجهة التحديات.
5. القادة الذين يتواصلون بشكل فعال وشفاف مع جميع مستويات الشركة يمكنهم ضمان فهم الجميع للمخاطر المحتملة والخطوات المتخذة لإدارتها، مما يعزز من تعاون الفريق وتحسين استجابة الشركة للمخاطر.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

1. يجب تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مستويات الشركة لضمان أن جميع الموظفين يفهمون المخاطر المحتملة ويشاركون في إدارتها بفعالية.
2. ينبغي على الشركات التركيز على تعزيز مهارات القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية مخصصة وتطوير خطط استراتيجية تدعم القيادة الفعالة.
3. يجب على الشركات بناء ثقافة تنظيمية تعزز السلامة والاستجابة للمخاطر، من خلال تشجيع التواصل المفتوح وتبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.

4. من المهم أن تستثمر الشركات في برامج التدريب المستمر لموظفيها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على التعرف والاستجابة للمخاطر بشكل فعال.
5. ينبغي على الشركات اعتماد أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تشمل تقنيات التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات لضمان الاستجابة السريعة والفعّالة للمخاطر المحتملة.
6. يجب على القادة الإداريين تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في التعامل مع المخاطر، مما يمكن الشركة من تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أطحيشات ، فتحية خليل ، أمين علي بوحنيك،.(2019). القيادات الادارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر "دراسة تحليلية على الادارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبدة - الخمس - ليبيا"، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، العدد 04 .
- المشهداني، علي بدر احمد .(2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية، جامعة الموصل ،كلية الإدارة والاقتصاد
- مولودي امينة، ازرايب حياة .(2020). القيادة الادارية ودورها في ادارة المخاطر في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الخالد ، زكريا أحمد عبدالله .(2023). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب (دراسة حالة من منظور أعضاء هيئة التدريس)، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء .
- أمال بوجردة، إيمان لحمر.(2019). دور القيادة في ادارة المخاطر دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جبجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جبجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- حسين ،ساجد ناصر .(2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية - بحرك استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن ،جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد
- المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن .(2024). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ،مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع85.
- الزهراني، محبوبه أحمد بردي .(2021).واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة تقييمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج5، ع23

- أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد .(2020). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع55، ج3.
- رانية تناح .(2023). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10، العدد 1.
- بو عامر، بو حفص، (2019)، القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ألفابايب "ALFAPIPE" المنطقة الصناعية - بلدية بنورة - ولاية غرداية، الجزائر
- أبو النصر، مدحت محمد،(2012)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
- محمد، احمد عبد الرؤوف علي، (2016)، إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- مصطفى منير إسماعيل، سعدون محسن سلمان، (2018)، إدارة مخاطرة المعرفة.
- خياط، أحمد مصيح.(2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الاعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- زيدان، سلمان، (2013)، إدارة الخطر والتأمين: الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (2009)، ادارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياسة والضيافة، المجلد 16، العدد 2.
- عبدلي، لطيفة، (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

- قهواجي امينة،(2022)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
- أبو حجير، طارق مفلح جمعة،(2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس .
- بلخامسة رانية، بوربونة مريم، (2023)، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- عايب مروة، (2020)، فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج صباط _دائرة وادي الزناتي - ولاية قالمة، ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Kwan Ismael. (2017). Administrative leadership and its role on achieving success strategies.
- Elhadi Aissa, (2020),The role of administrative leadership in crisis management, The jornal of Teacher Researcher of Legal and political Studies -vol 07 – N1.
- Emad Ali kasasbeh ,Yoshifumi Harada, (2014), The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan.
- Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, (2021), Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS).

- Talim, S.R., Ali, B.J., Top, C. (2021). Elaborating the Antecedents of Purchase Intentions in Second-Hand Car Industry: Case Study in Kurdistan Region of Iraq. Journal of Contemporary Issues in Business and Government. Anwar, K., & Ghafoor, C. (2017). Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan. International Journal of Social Sciences & Educational Studies.
- Ali, B. J., Saleh, Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., Anwar, G. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. International journal of Engineering, Business and Management . Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. International Journal of Social Sciences & Educational Studies. Jamal Ali, B., Akoi, S., Fadel Saleh, P., & Sardar, zhilwan .(2021) .Factors Shaping Customer Satisfaction with Residential Flats: Evidence from Sulaymaniyah City. Black Sea Journal of Management and Marketing.
- Akoi, S., Jamal Ali, B., Fadel Saleh, P., Najmalddin, B., Sabah Mustafa, R., Rzgar Abdulmajid, M., & Rebwar Hama, A. (2021). Elaborating the Characteristics that Affect Buyers in Online Shopping: The Case of

Generation Z Girls in Kurdistan Region of Iraq. Black Sea Journal of Management and Marketing.

- Anwar, K. (2017). The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. Qalaai Zanist Scientific Journal
- Ahmed, Ali. (2021). Understanding the Impact of Trust, Perceived Risk, and Perceived Technology on the Online Shopping Intentions: Case Study in Kurdistan Region of Iraq. Journal of Contemporary Issues in Business and Government.